



MASTER-THESIS

ORGANISATIONSFORMEN
DER SACHVERHALTSABKLÄRUNG BEI
KINDESSCHUTZVERFAHREN
EINE ANALYSE VON EXTERNEN UND INTERNEN
ABKLÄRUNGSAUFTRÄGEN

SARA MÜLLER

**ORGANISATIONSFORMEN
DER SACHVERHALTSABKLÄRUNG BEI
KINDESSCHUTZVERFAHREN
EINE ANALYSE VON EXTERNEN UND INTERNEN
ABKLÄRUNGSAUFTRÄGEN**

Verfasserin: Sara Müller, Studienbeginn HS 2016

Eingereicht am: 8. Januar 2020

Fachbegleitung: Prof. lic. jur. Peter Mösch, HSLU Luzern

Zweitgutachter: Prof. Dr. Olaf Maass, BFH Bern

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Abstract

Der Schutz und die Fürsorge von Kindern ist eine staatliche Pflicht, welche die Schweiz in der Bundesverfassung niedergeschrieben hat. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde ist bei Kenntniserhalt über die Gefährdung eines Kindeswohls dafür zuständig, den bestehenden Sachverhalt zu erforschen. Ist eine Familie von einem zivilrechtlichen Kindesschutzverfahren betroffen, stellt dies einen Eingriff in die höchstpersönlichen Rechte dar und bedeutet für das ganze Familiensystem eine grosse Belastung. Deshalb muss dem Prozess, vom Erhalt der Gefährdungsmeldung bis hin zur möglichen Errichtung einer Kindesschutzmassnahme, grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Fachwelt setzt sich damit auseinander, wie bei einer Kindesschutzabklärung fachlich-methodisch vorgegangen werden soll. Jedoch bestehen kaum fachliche Erkenntnisse zum Einfluss unterschiedlicher Organisationsformen auf eine Sachverhaltsabklärung. Aufgrund der kantonalen Organisationshoheit stehen sehr unterschiedliche organisatorische und personelle Lösungen zu Verfügung. Die KESB kann Abklärungen selbst durchführen, dem internen sozialjuristischen Abklärungsdienst in Auftrag geben oder einen Abklärungsauftrag an einen externen Fachdienst delegieren. Die Politik setzt sich immer wieder mit der Frage zur Ausgestaltung von Abklärungsverfahren auseinander. Um dazu auch fachliche Erkenntnisse zu gewinnen, setzt sich vorliegende Master-Thesis im Rahmen einer explorativen Untersuchung mit der Frage auseinander, inwiefern sich strukturelle Aspekte der Durchführung einer Sachverhaltsabklärung als Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung erweisen. Die empirische Untersuchung fokussiert sich dabei auf den Kanton Luzern.

Auf Basis der theoretischen Auseinandersetzung mit Theorien der Sozialen Arbeit zum Zwangskontext und dem organisationstheoretischen Wissensstand wurden Interviews mit Behördenmitgliedern und abklärenden Fachpersonen durchgeführt. Die Erkenntnisse daraus wurden mit einem Experten des Kindes- und Erwachsenenschutzes diskutiert. Dabei konnten strukturelle Einflussfaktoren hinsichtlich der unterschiedlichen Organisationsformen erarbeitet werden. Es zeigt sich, dass vor allem bezüglich der Prozessorganisation und den Möglichkeiten zur Prozesssteuerung durch die Behörde sowie in der Gestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation Unterschiede bestehen zwischen internen und externen Organisationsformen. Des Weiteren müssen die fachlichen Ressourcen berücksichtigt werden; so dürfen Abklärungsaufträge nur an Personen delegiert werden, welche sowohl über die nötigen Fachkenntnisse wie auch über die spezifischen methodischen Kenntnisse für die Abklärungstätigkeit verfügen.

Dank

Ich möchte mich bei den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen bedanken für ihre Bereitschaft an den Interviews teilzunehmen und das entgegengebrachte Vertrauen. Gleichzeitig bedanke ich mich bei meinem Fachbegleiter Prof. lic. jur. Peter Mösch für die hilfreichen Tipps und die unterstützende Begleitung.

Das Erstellen dieser Arbeit wäre jedoch nicht möglich gewesen ohne den grossen Beitrag meiner Familie. Ich möchte mich vor allem bei meinem Partner bedanken für die motivierende Unterstützung und die Übernahme vieler zusätzlicher Kinderbetreuungsstunden während der gesamten Ausbildung zum Master in Sozialer Arbeit. Und vor allem für die Geduld und das positive Zureden in dieser intensiven Schlussphase des Verfassens der Master-Thesis. Danke Paule!

Auch möchte ich meinem Vater für das sorgfältige Korrekturlesen der Master-Thesis danken.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Herleitung der Problemstellung	1
1.2.1 Stand des Fachdiskurses.....	1
1.2.2 Stand des Forschungsdiskurses	2
1.2.3 Politischer Diskurs	2
1.2.4 Relevanz der Problemstellung.....	3
1.3 Ziel und Erkenntnisinteresse der Masterthesis.....	3
1.4 Fragestellung	4
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2 Der Kindesschutz – Ein Überblick	6
2.1 Die Orientierung am Begriff des «Kindeswohl»	6
2.2 Formen des Kindesschutzes	7
2.3 Der Zivilrechtliche Kindesschutz – Gesetzliche Grundlagen	8
2.3.1 Gesetzliche Grundlagen auf Bundesebene	8
2.3.2 Gesetzliche Grundlagen im Kanton Luzern	10
2.3.3 Verfahrens- und Rechtsgrundsätze des zivilrechtlichen Kindesschutzes.....	11
3 Das Abklärungsverfahren des zivilrechtlichen Kindesschutzes	14
3.1 Die Akteure in der Abklärungsphase des zivilrechtlichen Kindesschutzes.....	14
3.1.1 Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde	14
3.1.2 Abklärungsperson.....	15
3.1.3 Klienten und Klientinnen	15
3.1.4 Mandatspersonen	16
3.2 Verfahrensabläufe bei zivilrechtlichen Kindesschutzabklärungen.....	16
3.2.1 Einstiegsphase	17
3.2.2 Abklärungsphase	18
3.2.3 Auswertungsphase	20
3.2.4 Entscheidungsfindungsphase	21
3.3 Organisationale Ausgestaltungen der Abklärungsverfahren – eine Übersicht	21
3.3.1 Der organisatorische Rahmen der KESB im Kanton Luzern.....	21
4 Theoretische Auseinandersetzung zu Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärungsphase	23
4.1 Was ist eine zielführende Abklärung?	23
4.2 Die Sache mit dem «Zwang» im zivilrechtlichen Kindesschutz	24
4.3 Perspektive der Theorien Sozialer Arbeit zum Zwangskontext – Faktoren für zielführende Abklärung im Zwangskontext	24
4.3.1 Das «ABC in Zwangskontexten»	24

4.3.2 Soziale Arbeit als Fachakteurin im Kindesschutz.....	26
4.4 Das Management des Sozialen: Organisationstheoretische Faktoren für eine zielführende Abklärungsphase	27
4.4.1 Organisationsverständnis im Sozialmanagement	27
4.4.2 Management aus der Perspektive des Funktionsansatzes	28
4.4.3 Das Kooperationsmanagement	31
5 Methodisches Vorgehen	33
5.1 Forschungsdesign	33
5.2 Datenerhebung.....	33
5.2.1 Qualitatives Sampling	33
5.2.2 Interviewform.....	36
5.2.3 Pretest	38
5.2.4 Durchführung der Interviews	38
5.3 Datenanalyse	38
6 Ergebnisdarstellung: Einflussfaktoren auf eine zielführende Abklärung	42
6.1 Zusammenfassung der Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung	42
6.2 Prozessorganisation	44
6.2.1 Aufgabendifferenzierung und Aufgabensynthese	44
6.2.2 Prozess- und Ressourcensteuerung	48
6.2.3 Möglichkeit zu fallangepassten Prozessen	50
6.2.4 Qualitätssicherung.....	50
6.2.5 Einhaltung von Rechtsgrundsätzen	51
6.3 Zusammenarbeit Behörde und SAD	52
6.3.1 Beziehungsebene im Kooperationsmanagement	52
6.3.2 Kommunikation	53
6.3.3 Abstimmung der Kulturen	55
6.4 Fachliche Ressourcen	57
6.4.1 Fachliches Expertenwissen aus verschiedenen Fachgebieten.....	57
6.4.2 Spezialisierungswissen der Abklärungstätigkeit und juristisches Fachwissen	58
6.5 Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen	59
6.5.1 Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung	59
6.5.2 Rollengestaltung der abklärenden Person gegenüber den Klienten und Klientinnen	60
6.5.3 Nähe der Behörde zu Klienten und Klientinnen	62
7 Diskussion der Ergebnisse	64
7.1 Grundsätzliches zur Qualität einer Kindesschutzabklärung	64
7.2 Das Selbstverständnis der Betriebsorganisationen.....	64
7.3 Diskussion der Erkenntnisse zu internen und externen Organisationsformen der Sachverhaltsabklärung	64

7.3.1 Prozessorganisation.....	64
7.3.2 Zusammenarbeit Behörde und SAD	68
7.3.3 Fachliche Ressourcen	69
7.3.4 Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen	71
8 Schlussfolgerungen.....	72
8.1 Kurzfazit	72
8.2 Weitere spannende Fragestellungen	75
Literaturverzeichnis	76
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	80
Anhangs-Verzeichnis	81

Abkürzungsverzeichnis

Rechtsgrundlagen

BV: Bundesverfassung

EG-KES Kanton St. Gallen: Einführungsgesetz zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons St. Gallen

EGZGB Kt. Luzern: Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch des Kantons Luzern

EGZGB Kt. Wallis: Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch des Kantons Wallis

UN-KRK: UNO Kinderrechtskonvention

ZGB: Zivilgesetzbuch

Weitere Abkürzungen

bspw.: beispielsweise

bzw.: beziehungsweise

Externer SAD: Externer Fachdienst, welcher die Abklärung tätigt mittels eines Abklärungsauftrages

ggf.: gegebenenfalls

Interner SAD: Interner (sozialjuristischer) Abklärungsdienst

KESB: Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde

KESR: Kindes- und Erwachsenenschutzrecht

Kindsschutz i.e.S.: Kindesschutz im engeren Sinne

Kindesschutz i.w.S.: Kindesschutz im weiteren Sinne

kjz: Kinder- und Jugendhilfezentren im Kanton Zürich

KOKES: Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz

NfP 26: Nationales Forschungsprogramm 'Mensch, Gesundheit, Umwelt'

FU: Fürsorgliche Unterbringung

(3:44): Zitat-ID: 3 = Interviewkennnummer, 44 = Kennnummer des codierten Segmentes

u.a.: unter anderem

z.B.: zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB) sind die elterlichen Rechte und Pflichten definiert. Im Mittelpunkt stehen dabei der Schutz und die Unterstützung des Kindes. Zum Ausdruck kommt dies im Art. 307 Abs. 1 ZGB: «Ist das Wohl des Kindes gefährdet und sorgen die Eltern nicht von sich aus für Abhilfe oder sind sie dazu ausserstande, so trifft die Kindesschutzbehörde die geeigneten Massnahmen zum Schutz des Kindes». Erhält die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB)¹ die Kenntnis von einer mutmasslichen Kindeswohlgefährdung, ist sie dazu verpflichtet, die erforderlichen Abklärungen vorzunehmen und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen anzuordnen (vgl. KOKES, 2017a, S.80).

«Wie dieser Untersuchungsgrundsatz im Konkreten umgesetzt wird, hängt allerdings aufgrund der schweizerischen Verfahrenslösung von der *kantonalen Ausgestaltung* ab» (KOKES, 2017a, S.80). Die KESB kann kantonal, regional oder (inter-)kommunal organisiert und als eine Verwaltungs- oder Gerichtsbehörde definiert sein. Aufgrund der unterschiedlichen kantonalen Behördenorganisationen bestehen Unterschiede bezüglich den Zuständigkeiten in einzelnen Aufgabenbereichen des zivilrechtlichen Kindesschutzes, so beispielsweise auch für die Sachverhaltsabklärungen. In der vorliegenden Master-Thesis ist der Fokus auf diese organisatorische Ausgestaltung der Sachverhaltsabklärungen des zivilrechtlichen Kindesschutzes gelegt.

Während die Sachverhaltsabklärung in einzelnen Kantonen ausschliesslich durch die KESB oder deren internen sozialjuristischen Abklärungsfachdienst vorgenommen wird, wird das Abklärungsverfahren in anderen Kantonen an externe Fachdienste delegiert (Jugendämter, Sozialdienste, Mandatszentren, Berufsbeistandschaften, etc.). Die schweizerische Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES (2017a) schreibt, dass aufgrund der kantonalen Organisationshoheit bei der strukturellen Ausgestaltung von Abklärungsverfahren «*sehr unterschiedliche organisatorische und personelle Lösungen zur Verfügung [stehen]*» (S.81). Es haben dabei nicht nur methodische Überlegungen, sondern auch strukturelle Vorgaben Einfluss auf die Entscheidung, ob eine Abklärung durch ein juristisch geschultes Behördenmitglied oder eine geschulte Spezialkraft durchgeführt wird (vgl. KOKES, 2017a, 81f). Dadurch kann das Vorgehen bei Abklärungen von Kindeswohlgefährdungen sehr unterschiedlich sein und dementsprechend von den Betroffenen auch sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Wie diese Abklärungen durchgeführt werden, hat Auswirkungen auf die Bereitschaft der Eltern, Unterstützung anzunehmen und Veränderungsschritte zu unternehmen (vgl. KOKES, 2017a, S.82).

1.2 Herleitung der Problemstellung

1.2.1 Stand des Fachdiskurses

Seit der Einführung der neuen rechtlichen Grundlagen im ZGB vom 01.01.2013 hat sich das wissenschaftliche Interesse im Feld des Kindes- und Erwachsenenschutzes merklich gesteigert. Zahlreiche wissenschaftliche Artikel und Werke sind seit damals erschienen. Das hohe Interesse an der Thematik begründet sich gemäss Rosch, Fountoulakis und Heck (2018) darin, dass es sich beim Kindes- und Erwachsenenschutz um eine gesellschaftlich brisante Angelegenheit handelt, welche sich im Spannungsfeld zwischen der Individualisierung der Lebensstile einerseits und Eingriffen in die Persönlichkeitsrechte andererseits befindet. Die rechtlichen Grundlagen legitimieren zwar Eingriffe in die

¹ KESB: Nachfolgend wird für Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die Abkürzung KESB verwendet. Aufgrund der Behördenorganisation wird die Abkürzung KESB auch verwendet, wenn es sich lediglich um den Bereich des zivilrechtlichen Kindesschutz der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde handelt.

persönlichen Freiheiten des Einzelnen, in der konkreten Umsetzung müssen jedoch auch die Prozesse, Herangehensweisen und Verfahren überzeugen, was eine hohe Fachlichkeit der Akteure bedingt (S.5). Im Gegensatz zum Erwachsenenschutz fehlt gemäss Rosch et al. (2018) beim Kinderschutz weitgehend eine «Verbindung von rechtlichen und methodischen Bezügen im Sinne einer fachlichen Einheit» (S.6). Um diese Lücke zu schliessen, verfolgt die KOKES mit dem 2017 erschienenen Werk «Praxisanleitung Kinderschutz (mit Mustern)» das Ziel, «Standards für eine schweizweit einheitliche Anwendung und Umsetzung der Rechtsgrundlagen zu schaffen» (KOKES, 2017a, S.VI). Im Bereich der Sachverhaltsabklärungen kann die KOKES jedoch keine evidenzbasierten fachlichen Erkenntnisse zu den Einflussgrössen von internen und externen Abklärungsaufträgen auf eine Sachverhaltsabklärung nennen.

1.2.2 Stand des Forschungsdiskurses

Verschiedene Forschungen haben sich seit der Einführung des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes (KESR) mit dem Kinderschutz auseinandergesetzt. So wurden beispielsweise im Rahmen der Optimus-Studie schweizweit Daten zu Kindeswohlgefährdungen gesammelt und ausgewertet mit dem Ziel, die Datenlage zu Kindeswohlgefährdungen in der Schweiz zu verbessern sowie die Unterstützung, die Hilfe und den Schutz zu optimieren (vgl. Optimus Studie, 2018). Ein weiteres gross angelegtes Forschungsprojekt beschäftigt sich im Rahmen des NfP26 mit dem Thema: «Kindesvernachlässigung: Fürsorgepraxis gestern und heute», wobei Merkmale, Mechanismen und Wirkungsweisen von Kindesvernachlässigungen analysiert werden (vgl. Vogel Campanello & Niehaus, ohne Datum).

Auch die Auseinandersetzung mit dem fachlich-methodischen Vorgehen bei Sachverhaltsabklärungen hat in den letzten Jahren stattgefunden. Dabei entstanden zwei Instrumente zur professionellen Kindeswohlabklärung, das «Berner und Luzerner Abklärungsinstrument zum Kinderschutz» sowie das «Prozessmanual zur dialogisch-systemischen Kindeswohlabklärung». Der Fokus dieser Instrumente bildet eine fachlich-methodische Hilfestellung für das Vorgehen beim Abklärungsprozess (vgl. Biesel et al., 2017, S.139). Zur strukturell-organisatorischen Frage der Zuständigkeit von Sachverhaltsabklärungen gibt es im Forschungsdiskurs bisher jedoch keine Erkenntnisse.

In einigen Kantonen besteht gegenüber der Frage zur strukturellen Ausgestaltung von Sachverhaltsabklärungen eine Unsicherheit. So steht beispielsweise im Leitfaden des Kantons Zürichs zu den Sachverhaltsabklärungen (2018), dass im Kanton Zürich bei der Ausgestaltung von Abklärungsprozessen im Kinderschutz keine einheitliche Praxis besteht (S.10). Es wird darauf hingewiesen, dass sich die KESB mit grosser Dringlichkeit mit dieser Frage auseinandersetzen muss, damit sich zukünftig der Entscheid der KESB nach fachlichen Kriterien richten kann, wann sie eine Abklärung selber vornimmt und wann die Abklärung in einem Abklärungsauftrag bspw. an das Kinder- und Jugendhilfzentrum (kjz) delegiert wird (vgl. Kanton Zürich, 2018, S.3).

1.2.3 Politischer Diskurs

Die Diskussion um die organisatorische Ausgestaltung von Sachverhaltsabklärungen ist immer wieder Gegenstand politischer Auseinandersetzungen. So haben sich beispielsweise die Regierung und das Parlament des **Kantons St. Gallen** im Rahmen des II. Nachtrags zum Einführungsgesetz zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG-KES Kt. St. Gallen) mit den Organisationsformen bei Sachverhaltsabklärungen befasst. Dabei wurde beschlossen, dass alle KESB Kreise künftig einen internen Fachdienst zur Durchführung von Sachverhaltsabklärungen führen müssen (Vollzug per 1. Januar 2019).

Art. 7a (neu) Fachdienst

¹ Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde führt einen Fachdienst zur Abklärung des Sachverhalts.

Diese Änderung im EG-KES Kt. St. Gallen stützt sich auf die Empfehlungen des Evaluationsberichtes zur KESB des Kantons St. Gallen durch Interface Politikstudien, welche zu folgenden Schlussfolgerungen kommen:

«Es bewährt sich, wenn die KESB selbst für die Durchführung von Abklärungen verantwortlich sind (. ...) Der Vorteil der Organisation mit eigenen Abklärungsdiensten ist insbesondere darin zu sehen, dass eine bessere Abstützung für die Entscheidungsfindung im Spruchkörper sowie eine grössere Nähe zu den betroffenen Personen gewährleistet werden kann.» (Schwenkel, Bieri und Rieder, 2016, S.5).

Dementsprechend argumentiert auch der St. Galler Regierungsrat, dass es Vorteile bringt, wenn Abklärungen weitgehend von Behördenmitgliedern vorgenommen werden, denn damit hätten «die betroffenen Personen und ihre Angehörigen stets direkten Kontakt mit jenen Personen, die im Bedarfsfall über Interventionen entscheiden» (St. Gallen Regierungsrat, 2018, S.13). Den Nachteil einer extern delegierten Sachverhaltsabklärung sieht der Regierungsrat des Kantons St. Gallen folgendermassen:

«Das Verfahren wird dadurch langwieriger, da allfällige Auftragsklärungen oder -anpassungen nicht im Direktaustausch mit einem Mitglied der Behörde oder einer zugeordneten Dienststelle möglich sind. Vor diesem Hintergrund ist insgesamt auch von höheren Kosten auszugehen. Zudem steigt das Risiko, dass die Entscheidungen durch die Betroffenen nicht mitgetragen werden. Die KESB erscheint dadurch weniger nahbar, wird als weniger «bürognah» empfunden» (St. Gallen Regierungsrat, 2018, S.13)

Auch im **Kanton Bern** ist die organisatorische Ausgestaltung der Sachverhaltsabklärungen ein politisches Thema. So steht im Evaluationsbericht zur KESB des Kantons Bern durch Ecoplan und HES-SO (2018), dass es Unklarheiten gebe, wann eine Abklärung intern oder extern durchgeführt werde. Das könne sich zukünftig als konflikträchtig erweisen. Unter diesem Gesichtspunkt sei es besonders wichtig, «dass die Sozialdienste Klarheit über die Kriterien (z.B. angenommene Komplexität des Falls, Dringlichkeit, vermutete fallspezifische Kompetenz des Sozialdienstes) haben, nach denen die KESB Abklärungen nach innen oder aussen vergibt» (Ecoplan & HES-SO, 2018, S.54).

1.2.4 Relevanz der Problemstellung

Die Auseinandersetzung mit dem Stand des Fachdiskurses und der Forschung hat aufgezeigt, dass die Profession der Sozialen Arbeit keine Empfehlungen bieten kann zur Frage der Zuständigkeit bei Sachverhaltsabklärungen. Es lässt sich nicht begründen, ob die Zuständigkeit von internen oder externen Diensten für die Sachverhaltsabklärung sinnvoller ist. Die Politik setzt sich somit mit einer Thematik auseinander, zu welcher keine wissenschaftstheoretischen Erkenntnisse mit entsprechenden Empfehlungen bestehen. Dies begründet die Relevanz der Problemstellung dieser Master-Thesis.

1.3 Ziel und Erkenntnisinteresse der Masterthesis

Die Master-Thesis beschäftigt sich mit der Frage nach der Zuständigkeit bei Sachverhaltsabklärungen im zivilrechtlichen Kindesschutz. Das Ziel ist es aufzuzeigen, welche strukturellen Aspekte sich für eine zielführende Abklärungstätigkeit als Einflussgrössen erweisen, inwiefern sich diese Einflussfaktoren bei

den unterschiedlichen Organisationsformen unterscheiden und was sich daraus für eine zielführende Abklärung ableiten lässt.

Die Erkenntnisse dieser Master-Thesis sollen Personen dienen, welche sich aufgrund ihrer Rolle mit der sinnvollen und zielführenden organisatorischen Ausgestaltung der Abklärungsverfahren beschäftigen. Es besteht zudem ein allgemeines wissenschaftliches Interesse daran, Kenntnisse über den Einfluss von internen und externen Abklärungsdiensten auf eine zielführende Abklärung zu erlangen.

1.4 Fragestellung

Um das beschriebene Ziel zu erreichen, wird folgenden Fragestellungen nachgegangen:

Fragestellung 1:

Welche strukturellen Aspekte der Durchführung einer zivilrechtlichen Kindesschutzabklärung erweisen sich als Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung mit Blick auf interne und externe polyvalente Organisationsformen?

Um die Fragestellung 1 zu beantworten, findet in einem ersten Schritt eine Auseinandersetzung mit der Fachliteratur statt. Da es sich um eine organisationstheoretische Fragestellung handelt im Gegenstandsgebiet der Sozialen Arbeit im Zwangskontext, werden folgende zwei Unterfragestellungen theoretisch bearbeitet.

1.1 Welche Aspekte erweisen sich aufgrund des Wissensstandes der Theorien der Sozialen Arbeit zum Zwangskontext als relevante Einflussfaktoren für eine zielführende Kindesschutzabklärung?

1.2 Welche Faktoren erweisen sich aufgrund des organisationstheoretischen Wissensstandes als relevante Einflussfaktoren für eine zielführende Kindesschutzabklärung?

Zudem wird in einem weiteren Schritt empirisch erfasst, was aus Sicht der professionellen Fachkräfte in einem Abklärungsprozess als wichtig erachtet wird, damit eine Abklärung zielführend getätigt werden kann.

1.3 Welche Aspekte erweisen sich aus Sicht der professionellen Akteure eines Abklärungsprozesses als relevante Einflussfaktoren für eine zielführende Kindesschutzabklärung?

Die Fragestellung 1 grenzt die Organisationsformen ein, welche mit dieser Master-Thesis beleuchtet werden. Unter einem *internen Sozialabklärungsdienst* wird ein Fachdienst verstanden, welcher der KESB direkt angegliedert ist. Bei einem *externen polyvalenten Fachdienst* handelt es sich um einen Fachdienst, welcher nicht direkt der KESB angegliedert ist und sich räumlich nicht in den selben Räumlichkeiten befindet. Der Begriff polyvalent weist darauf hin, dass es sich nicht um einen spezialisierten Abklärungsdienst handelt, sondern um einen Fachdienst mit verschiedenen Dienstleistungsangeboten, bspw. in der wirtschaftlichen und der freiwilligen Sozialhilfe. Auf die Definition dieser Begrifflichkeiten wird in Kapitel 3.3 nochmals eingegangen. Die qualitative Erhebung findet im Kanton Luzern statt. Die Begründung dieser Eingrenzung findet sich in Kapitel 5.2.1.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Fragestellung 1 wird in der Fragestellung 2 der Frage nachgegangen, inwiefern sich Einflussfaktoren bei den unterschiedlichen Organisationsformen von Abklärungsverfahren im Kinderschutz unterscheiden und was daraus für eine zielführende Abklärungstätigkeit abzuleiten ist.

Fragestellung 2:

Welche Unterschiede lassen sich zwischen internen und externen polyvalenten Organisationsformen feststellen hinsichtlich der relevanten Einflussfaktoren und was ist daraus für eine zielführende Abklärungstätigkeit im zivilrechtlichen Kindesschutz abzuleiten?

1.5 Aufbau der Arbeit

Nachdem in Kapitel 1 die Herleitung der Problemstellung sowie die Darlegung der Fragestellung erarbeitet wurden, befasst sich Kapitel 2 mit dem zivilrechtlichen Kindesschutz in der Schweiz. Dabei wird zuerst auf den Begriff «Kindeswohl» eingegangen, und nachfolgend die verschiedenen Formen des Kindesschutzes sowie die rechtlichen Grundlagen des zivilrechtlichen Kindesschutzes dargestellt. Kapitel 3 beschäftigt sich mit den involvierten Akteuren und dem konkreten Ablauf eines zivilrechtlichen Kindesschutzverfahrens.

In Kapitel 4 folgt die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen. In einem ersten Schritt wird geklärt, was unter einer zielführenden Abklärung verstanden wird. Danach wird auf Grundlage der Theorien der Sozialen Arbeit im Zwangskontext, sowie organisationstheoretischer Literatur hergeleitet, welche Aspekte für eine zielführende Abklärung wichtig sind.

Das methodisch-empirische Vorgehen dieser Master-Thesis wird in Kapitel 5 erläutert. Die Darstellung der Ergebnisse folgt in Kapitel 6. Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse aus der theoretischen Auseinandersetzung sowie den Erkenntnissen aus dem empirischen Teil findet in Kapitel 7 die Diskussion der Ergebnisse statt. Abschliessend werden in Kapitel 8 Schlussfolgerungen durch die Autorin gezogen.

2 Der Kindesschutz – Ein Überblick

Da die Kindheit² stark geprägt ist von der physischen, psychischen, emotionalen, moralischen, sozialen, intellektuellen und geistigen Entwicklung, ergibt sich in diesem Lebensabschnitt eine besondere Vulnerabilität, und deshalb eine besondere Schutzbedürftigkeit von Kindern (vgl. KOKES, 2017a, S.2). Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, was unter dem Begriff «Kindeswohl» verstanden wird und welche Formen des Kindesschutzes in der Schweiz bestehen.

2.1 Die Orientierung am Begriff des «Kindeswohl»

Diese Master-Thesis fragt nach Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärungstätigkeit. Die Ableitung der Qualität einer Abklärungstätigkeit orientiert sich dabei an dem in Art. 307 Abs. 1 ZGB festgeschriebenen Ziel des Kindeswohls.

Der Begriff «Kindeswohl» ist ein Rechtsbegriff und wirkt als verbindlicher Grundsatz in der Rechtsanwendung. Trotzdem gibt das schweizerische Zivilgesetzbuch keine Definition vor, was darunter zu verstehen ist. Der Begriff ist somit ein unbestimmter Rechtsbegriff, welcher einer Wertausfüllung bedarf und leitet sich rechtlich von Art. 302 Abs. 1 ZGB ab (vgl. Rosch & Hauri, 2018, S.444):

Art. 302 ZGB

¹ *Die Eltern haben das Kind ihren Verhältnissen entsprechend zu erziehen und seine körperliche, geistige und sittliche Entfaltung zu fördern und zu schützen.*

² *Sie haben dem Kind, insbesondere auch dem körperlich oder geistig gebrechlichen, eine angemessene, seinen Fähigkeiten und Neigungen soweit möglich entsprechende allgemeine und berufliche Ausbildung zu verschaffen.*

³ *Zu diesem Zweck sollen sie in geeigneter Weise mit der Schule und, wo es die Umstände erfordern, mit der öffentlichen und gemeinnützigen Jugendhilfe zusammenarbeiten.*

Abgeleitet von Art. 302 ZGB umfasst der Begriff Kindeswohl den Schutz und die Förderung der körperlichen, geistigen und sittlichen Entfaltung eines Kindes. Der Begriff muss dabei interdisziplinär verstanden werden und entsprechend der jeweiligen Situation, in Abhängigkeit des konkreten Einzelfalles, definiert werden (vgl. KOKES, 2017a, S.6). Die Interpretation des Begriffes Kindeswohl setzt sich entsprechend dadurch zusammen, was aus der fachlichen Einschätzung der Bedarf eines Kindes ist, sowie welche subjektiven Bedürfnisse im konkreten Fall bestehen.

Im Rahmen eines Abklärungsverfahrens muss somit durch die abklärende Person eine ausführliche Auseinandersetzung damit stattfinden, welche altersspezifischen emotionalen und körperlichen Bedarfe ein Kind hat, welche Entwicklungschancen sich beim Kind eröffnen und welche Lebensbedingungen für das Kind notwendig sind für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung. In den letzten Jahren wurden standardisierte Instrumente für diese Auseinandersetzung der abklärenden Person entwickelt, wie bspw. das Berner und Luzerner Abklärungsinstrument zum Kindesschutz oder das systemisch-dialogische Prozessmodell der Fachhochschule Nordwestschweiz. Das methodische Vorgehen dieser Instrumente orientiert sich am Kindeswohl. Dabei leisten bspw. beim Luzerner und Berner

² Der zivilrechtliche Kindesschutz umfasst die ganze Kindheit von 0 – 18 Jahren (vgl. Voll et al., 2008, S.23). Der Begriff der Kindheit wird entsprechend für die Altersjahre 0 bis zum 18. Geburtstag verwendet.

Abklärungsinstrument sogenannte Ankerbeispiele einen Beitrag zur Einschätzung der Entwicklungsaufgaben, der Bedürfnisse und der vorhandenen Lebensbedingungen eines Kindes (vgl. Rosch & Hauri, 2018, S.445).

2.2 Formen des Kindesschutzes

Es ist die Pflicht von sorgeberechtigten Eltern, dafür zu sorgen, dass ihre Kinder eine kindeswohlgerichte und förderliche Erziehung erhalten (vgl. Rosch, 2018b, S.22). Erst wenn es nicht klappt, dass der Schutz eines Kindes durch die Familie gewährleistet ist, werden dem Staat gewisse Pflichten auferlegt, um den Schutz des Kindes zu gewährleisten. Kindesschutz bezweckt somit, dass schutzbedürftige Personen nicht sich selbst überlassen werden (vgl. KOKES, 2017a, S.2).

Die Möglichkeit zum Kindesschutz bewegt sich dabei auf verschiedenen Interventionsebenen (vgl. KOKES, 2017a, S.8):

- Freiwilliger Kindesschutz
- Öffentlich-rechtlicher Kindesschutz
- Zivilrechtlicher Kindesschutz
- Strafrechtlicher Kindesschutz

Beim freiwilligen Kindesschutz handelt es sich um die mildeste Form des Kindesschutzes. Die Eltern oder die Kinder können Leistungen von verschiedenen Diensten der Kinder- und Jugendhilfe in Anspruch nehmen. Gemäss den internationalen Übereinkommen und der Bundesverfassung hat der freiwillige Schutz stets Vorrang vor dem zivil- und dem strafrechtlichen Schutz. Diese kommen subsidiär erst dann in Betracht, wenn der freiwillige Kindesschutz nicht genügt, um den Schutz eines Kindes zu gewährleisten (vgl. KOKES, 2017a, S.9).

Dass der Kindesschutz nicht nur im privaten Raum stattfindet, darauf nimmt der öffentlich-rechtliche Kindesschutz Bezug. Als wichtigste Akteur agiert dabei gemäss Rosch (2018b) die Schule. Gemäss Art. 62 BV besteht die Schulpflicht. Die Eltern sind verpflichtet ihre Kinder zu beschulen und die Schule hat einen Erziehungsauftrag. Da beide Akteure dem Kindeswohl verpflichtet sind, überlagern sich im Bereich der Schule die schulischen und elterlichen Kompetenzen. Deshalb sieht Art. 302 Abs. 3 ZGB eine Zusammenarbeitspflicht der Eltern mit der Schule vor. Falls die Eltern diese Pflicht im Rahmen des öffentlich-rechtlichen Kindesschutzes aktiv vereiteln, kommt der zivilrechtliche Kindesschutz zum Tragen (S.438f). «Theoretisch könnte man somit auch den zivilrechtlichen Kindesschutz zum öffentlich-rechtlichen Kindesschutz zählen. Das wird aber üblicherweise nicht getan, und der zivilrechtliche Kindesschutz wird als separate (spezifische) Kategorie aufgeführt» (Rosch, 2018b, S.439). Dasselbe gilt für den strafrechtlichen Kindesschutz.

Der zivilrechtliche Kindesschutz umfasst den Schutz des Kindes im engeren Sinne (i.e.S.) sowie den Schutz im weiteren Sinne (i.w.S.). Der Kindesschutz i.e.S. umfasst den Schutz der Person des Kindes gemäss Art. 307-313 ZGB sowie dem Vermögensschutz gemäss Art. 318 Abs. 3, Art. 324 und Art. 325 ZGB (vgl. KOKES, 2017a, S.9f). Auf die Aspekte des zivilrechtlichen Kindesschutz i.e.S. wird im nächsten Kapitel differenziert eingegangen. Der Kindesschutz i.w.S. umfasst familienrechtliche Bestimmungen, welche besondere Situationen oder Sonderfragen regeln, wie bspw. die Regeln über die Zuteilung der elterlichen Sorge oder Obhut, Probezeit und verfahrensrechtliche Sicherungen als Voraussetzungen einer Adoption, Regeln über die Verwaltung des Kindesvermögens oder die Bestimmungen über internationale Kindesentführungen. Der zivilrechtliche Kindesschutz ist derjenige Bereich des Kindesschutzes, welcher primär durch die KESB gewährleistet wird (vgl. KOKES, 2017a, S.9f).

Als vierte Ebene der Interventionsmöglichkeit ist der strafrechtliche Kindesschutz zu erwähnen. Dieser kann auf zwei Arten wirksam werden. Einerseits indem Vergehen und Verbrechen mit Kindern unter Strafe gestellt werden (z.B. Verabreichen gesundheitsgefährdender Stoffe, Menschenhandel, Entführung, sexuelle Handlungen). Andererseits im Rahmen des Jugendstrafrechtes, welches Massnahmen bei einer Straftat durch Jugendliche vorsieht (vgl. KOKES, 2017a, S.11).

Die Fragestellung dieser Master-Thesis bezieht sich ausschliesslich auf den zivilrechtlichen Kindesschutz. Im kommenden Abschnitt werden daher die rechtlichen Grundlagen des zivilrechtlichen Kindesschutzes differenziert aufgezeigt.

2.3 Der Zivilrechtlicher Kindesschutz – Gesetzliche Grundlagen

Das Schweizerische Zivilgesetzbuch ZGB bildet die rechtliche Grundlage für den zivilrechtlichen Kindesschutz. In den kantonalen Gesetzen ist durch ergänzende Erlasse die konkrete kantonale Ausgestaltung der KESB bezüglich Organisation und Zuständigkeit geregelt. Im Kanton Luzern beispielsweise durch das Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EGZGB Kt. Luzern) sowie verschiedener Verordnungen. Diese rechtlichen Normen sind Einflussgrössen, welche auf die Arbeitsprozesse einer Kindesschutzabklärung einwirken (vgl. Loffing, 2012, S.45). Um die Rahmenbedingung einer Kindesschutzabklärung darzustellen, werden nachfolgend die rechtlichen Grundlagen auf Bundesebene sowie diejenigen des Kantons Luzern beschrieben. Da es sich beim zivilrechtlichen Kindesschutz um ein Verfahren handelt, werden ebenfalls zentrale Verfahrens- und Rechtsgrundsätze erläutert.

2.3.1 Gesetzliche Grundlagen auf Bundesebene

In Art. 3 der UN-Kinderrechtskonvention, von der Schweiz ratifiziert im Jahre 1997, steht geschrieben:

Art. 3 Abs. 2 UN-KRK:

² Die Vertragsstaaten verpflichten sich, dem Kind unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten seiner Eltern, seines Vormunds oder anderer für das Kind gesetzlich verantwortlicher Personen den Schutz und die Fürsorge zu gewährleisten, die zu seinem Wohlergehen notwendig sind; zu diesem Zweck treffen sie alle geeigneten Gesetzgebungs- und Verwaltungsmassnahmen.

Der Schutz von Kindern ist eine Pflicht, welche die Schweiz mit ihren völkerrechtlichen Verpflichtungen eingegangen ist. Auf nationaler Ebene wird der Grundsatz in Art. 11 Abs. 1 der Bundesverfassung festgehalten:

Art. 11 Abs. 1 BV:

¹ Kinder und Jugendliche haben Anspruch auf besonderen Schutz ihrer Unversehrtheit und auf Förderung ihrer Entwicklung.

Sorgen die Eltern nicht von sich aus für Abhilfe der Gefährdung eines Kindes, so ist die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde gestützt auf das Art. 307 Abs. 1 ZGB damit beauftragt, geeignete Massnahmen zum Schutze des Kindes zu ergreifen. Wenn die Eltern von sich aus für Abhilfe der Kindeswohlgefährdung sorgen oder bereit dazu sind, sich auf freiwilliger Ebene Hilfe zu holen, so ist eine Massnahmensprechung der KESB nicht gerechtfertigt und es werden freiwillige Kindesschutzmassnahmen durchgeführt (vgl. KOKES, 2017a, S.2f).

Art. 307 Abs. 1 ZGB:

¹ Ist das Wohl des Kindes gefährdet und sorgen die Eltern nicht von sich aus für Abhilfe oder sind sie dazu ausserstande, so trifft die Kindesschutzbehörde die geeigneten Massnahmen zum Schutz des Kindes.

Sobald die KESB Kenntnis von einer mutmasslichen Kindeswohlgefährdung erhält, ist sie von Gesetzes wegen dazu verpflichtet, die erforderlichen Abklärungen vorzunehmen und allenfalls geeignete Massnahmen zum Schutz des Kindeswohls anzuordnen. Art. 446 ZGB bestimmt die Grundlage für das behördliche Vorgehen (vgl. KOKES, 2017a, S.80):

Art. 446 ZGB:

¹ Die Erwachsenenschutzbehörde erforscht den Sachverhalt von Amtes wegen.

² Sie zieht die erforderlichen Erkundigungen ein und erhebt die notwendigen Beweise. Sie kann eine geeignete Person oder Stelle mit Abklärungen beauftragen. Nötigenfalls ordnet sie das Gutachten einer sachverständigen Person an.

³ Sie ist nicht an die Anträge der am Verfahren beteiligten Personen gebunden.

⁴ Sie wendet das Recht von Amtes wegen an.

Zur Ausgestaltung der Fachbehörde legt das ZGB lediglich fest, dass die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde eine Fachbehörde (Art. 440 Abs. 1 ZGB) zu sein hat und ihre Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern (Art. 440 Abs. 2 ZGB) fällen muss (vgl. Becker-Lenz, Käch, Müller-Hermann & Neuhaus, 2017, S.108). Die weiteren Grundlagen zur konkreten Ausgestaltung der Behördenorganisation werden in den kantonalen Gesetzen definiert. Folgende Massnahmen definiert das ZGB im Rahmen des zivilgesetzlichen Kindesschutzes.

Massnahmen des zivilrechtlichen Kindesschutzes

Das Zivilgesetzbuch sieht eine Reihe von möglichen Massnahmen vor, welche sich in ihrer Eingriffsstärke unterscheiden. Dabei müssen die unten beschriebenen Prinzipien der Subsidiarität, Komplementarität und Verhältnismässigkeit berücksichtigt werden. Die Massnahmen können dabei in vier Hauptgruppen eingeteilt werden. Diese Einteilung geschieht in Anlehnung an Voll, Jud, Mey, Häfeli und Stetter (2008, S.15f).

- **Ermahnung und Weisung** gemäss Art. 307 ZGB an die Eltern oder das Kind. Die Ermahnung ist die schwächste Kindesschutzmassnahme. Eltern, das Kind oder Dritte können ermahnt werden, damit sich die Situation des Kindes verbessert. Ermahnungen erfolgen oft bereits informell im Rahmen von (interventionsorientierten) Abklärungen. Im Unterschied dazu ist die Ermahnung gemäss Art. 307 Abs. 3 ZGB eine durch die KESB gesprochene Massnahme, welche seitens der Sorgeberechtigten eine ausreichende Kooperation und Einsicht verlangt. Dazu gehört auch die Institutionalisierung der Aufsicht und Kontrolle. Die Weisung hat hingegen einen verbindlichen Charakter. Die Sorgeberechtigten werden direkt angewiesen, etwas Konkretes zu tun oder zu unterlassen (z.B. eine Familienberatungsstelle aufzusuchen). Eine weitere Form ist die Weisung für eine angeordnete Mediation gemäss Art. 314 ZGB (vgl. Rosch & Hauri, 2018, 454f).
- **Erziehungsbeistandschaften** nach Art. 308 ZGB: Dies ist die häufigste Massnahme. Grund dafür ist, dass sie breite Möglichkeiten an Eingriffsstärke beinhaltet und für schwache bis relativ starke Kindeswohlgefährdungen angewendet werden kann. «Dem Beistand können dabei beratende

Aufgaben (Abs. 1), genauer spezifizierte Aufgaben, gegebenenfalls mit Vertretungsrechten (Abs. 2), oder sogar mit Einschränkung der elterlichen Sorge verbunden (Abs. 3) übertragen werden» (Rosch & Hauri, 2018, S.459).

- *Aufhebung des Aufenthaltsbestimmungsrechtes* nach Art. 310 ZGB wobei den Eltern das Recht entzogen wird, über den Aufenthalt des Kindes zu entscheiden. Dies geschieht meist in Kombination mit einer Beistandschaft (vgl. Voll et al., 2008, S.7).
- *Entzug der elterlichen Sorge* gemäss Art. 311 und Art. 312 ZGB: Dies ist der stärkste Eingriff in die elterlichen Rechte. Hier wird das Prinzip der Verhältnismässigkeit zentral. Den Eltern darf nicht gänzlich die elterliche Sorge entzogen werden, solange der Gefährdung nicht mit einem weniger weitgehenden Eingriff entgegengewirkt werden kann (vgl. KOKES, 2017a, S.65).

Bei einer Massnahmensprechung eröffnen sich dabei Kombinationsmöglichkeiten zwischen den Massnahmen der Art. 307, 308 und 310 des ZGB (vgl. KOKES, 2017a, S.36).

2.3.2 Gesetzliche Grundlagen im Kanton Luzern

Gemäss Art. 446 Abs. 1 und 2 ZGB hat die KESB bei Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung von Amtes wegen den Sachverhalt zu erforschen und die dazu nötigen Beweise zu erheben oder eine geeignete Person oder Stelle damit zu beauftragen. Bezüglich der organisatorischen Ausgestaltung dieser Sachverhaltsabklärung und der Verfahrensabläufe wurde den Kantonen jedoch eine weitreichende Wahl- und Gestaltungsfreiheit eingeräumt (vgl. Becker-Lenz et al., 2017, S.107). Die kantonalen Gesetzgrundlagen haben sich dabei an den Minimalstandards der bundesgesetzlichen Regelungen zu orientierten. Entsprechend bestehen bei den organisatorischen Ausgestaltungen der Kindesschutzverfahren sehr unterschiedliche Organisationsformen (vgl. KOKES, 2017a, S.80).

Die Rechtsgrundlagen zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht im Kanton Luzern sind im Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch vom 20. November 2000 (EGZGB Kt. Luzern) sowie in der Verordnung über den Kindes- und Erwachsenenschutz vom 4. Dezember 2012 und der Verordnung über den Gebührenbezug der Gemeinden vom 23. November 2010 geregelt.

In Art. 30 EGZGB Kt. Luzern ist geregelt, dass der Vollzug des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts Aufgabe der Gemeinden ist. Die Gemeinden können sich gemäss Art. 31 Abs. 1 und 2 EGZGB Kt. Luzern zu Kindes- und Erwachsenenschutzkreisen zusammenschliessen, wobei ein KESB Kreis aus einer oder mehrerer Gemeinden besteht. Im Rahmen der Neueinführung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes im Jahr 2013 haben sich die Gemeinden im Kanton Luzern zu sieben (inter-) kommunalen Kindes- und Erwachsenenschutzkreisen mit je einer Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde zusammenschlossen. Zudem ist die KESB im Kanton Luzern als Verwaltungsbehörde organisiert (vgl. KOKES, 2017b, S.3). Art. 33 Abs. 1 und Art. 34 Abs. 1 des EGZGB Kt. Luzern definieren, wie die Fachbehörde zusammengesetzt sein muss. Bei der KESB muss es sich dabei um eine interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörde aus mindestens drei Mitgliedern handeln, welche über eine Ausbildung oder Weiterbildung in den Disziplinen Recht, Medizin, Psychologie, Pädagogik oder Sozialarbeit sowie über mehrjährige Berufserfahrung im Kindes- und Erwachsenenschutz verfügen. In der Gesetzgebung des Kantons Luzern ist die Soziale Arbeit somit als eine Profession unter anderen vorgesehen, jedoch nicht als zwingende Vertreterin in der Behörde definiert, wie dies in anderen Kantonen, bspw. in den Kantonen Zürich, Solothurn oder Jura, verlangt wird. Trotzdem kann gemäss Becker-Lenz et al. (2017) davon ausgegangen werden, dass in den Kantonen – so auch im Kanton Luzern – den Empfehlungen für die fachliche Zusammensetzung der Fachbehörde mit juristischen und sozialarbeitenden Mitgliedern

entsprochen wird. Die Forschungsergebnisse von Becker-Lenz et al. (2017) deuten darauf hin, dass dies die Regel ist (S.111).

Gemäss Art. 35 Abs. 1 EGZGB Kt. Luzern muss die KESB in der Aufgabenerfüllung durch ein Sekretariat unterstützt werden. Des Weiteren kann die KESB zur Aufgabenerfüllung gemäss Art. 35 Abs. 2 EGZGB Kt. Luzern Personen zuziehen, namentlich zur Sachverhaltsabklärung. Es besteht die allgemeine bundesrechtliche Grundlage (Art. 446 Abs. 2 ZGB), dass die KESB im Sinne einer zweckmässigen und guten Abklärung geeignete Fachkräfte mit Sachverhaltsabklärungen beauftragen kann, welche nicht Mitglieder der Behörde sind (z.B. Gerichtsschreiberinnen oder Gerichtsschreiber, Sozialarbeiterinnen oder Sozialarbeiter, Ärztinnen oder Ärzte sowie andere Personen oder Stellen wie z.B. kommunale oder kantonale Dienste) (vgl. Fountoulakis, Affolter-Fringeli, Biderbost & Steck, 2016, S.742).

Die Führung eines sozial (-juristischen) Abklärungsfachdienstes durch die Behörde, wird im EGZGB des Kanton Luzern nicht zwingend definiert, wie dies in anderen Kantonen der Fall ist. Die Organisation und Zuständigkeit bei der Sachverhaltsabklärung im Kindesschutz ist im Kanton Luzern entsprechend unterschiedlich in den sieben KESB Kreisen. Die konkrete organisatorische Ausgestaltung der Sachverhaltsabklärungen im Kanton Luzern wird in Kapitel 3.3.1 erläutert.

Anders wird bspw. im Kanton St. Gallen (Stand 1. Januar 2019) die Führung eines internen Fachdienstes zur Abklärung des Sachverhaltes aufgrund eines Parlamentsbeschlusses neu gesetzlich definiert durch Art. 7a Abs. 1 des Einführungsgesetzes zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG-KES Kt. St. Gallen) vom 24. April 2012.

2.3.3 Verfahrens- und Rechtsgrundsätze des zivilrechtlichen Kindesschutzes

In einem Kindesschutzverfahren ist der Fokus auf den Prozess gerichtet, mit dem Ziel, das Kindeswohl positiv zu beeinflussen. Dieses stark prozesshafte, systemische und dynamische Element des Kindesschutzes bedingt einen anderen Fokus als bei gerichtlichen Verfahren, wo der Fokus auf die Entscheidung gerichtet ist. Entsprechend kommt dem Prozess der Entscheidungsfindung eine entscheidende Bedeutung zu, welche im Vergleich zu den Gerichten eine andere Denkhaltung erfordert (vgl. Fassbinden, 2018, S.115f).

Nichtsdestotrotz handelt es sich bei einer Kindesschutzabklärung ein Verfahren, welches gewissen Verfahrensprinzipien genügen muss. So ist ein Verfahren gemäss Fassbinden (2018) nur dann zu eröffnen, wenn:

- «- es absehbar ergänzende behördliche Massnahmen benötigt
- oder es absehbar an der zur wahrscheinlichen Beseitigung der Kindeswohlgefährdung erforderlichen Dauer der Kooperationsbereitschaft der Eltern bzw. des Kindes mangelt bzw. behördlicher Druck erforderlich oder die Art und der Umfang der Kindeswohlgefährdung unklar ist
- und die notwendige Abklärung der sozialen Verhältnisse nicht auf kooperativer Basis durch eine Fachperson gewährleistet werden kann» (S.111).

Die KESB muss ihr Handeln dabei nach verschiedenen Verfahrensgrundsätzen richten, u.a. nach den Grundsätzen der Subsidiarität, Komplementarität und Verhältnismässigkeit (vgl. Häfeli, 2016, S.397; KOKES, 2017a, S.24).

Prinzip der Subsidiarität, Komplementarität und Verhältnismässigkeit

Das *Prinzip der Subsidiarität* besagt, dass Massnahmen des Kindes- und Erwachsenenschutzes nur dann angewendet werden dürfen, wenn keine anderen geeigneten Mittel vorhanden sind, um den

Schutz des Kindeswohls zu gewährleisten (vgl. Rosch, 2018b, S.31). Darunter sind private Lösungen wie die Unterstützung durch Familie oder andere nahestehende Personen zu verstehen oder die Unterstützung durch öffentliche Dienste im Rahmen des freiwilligen Kindesschutzes (Art. 389 Abs. 1 ZGB). Staatliches Handeln ist somit stets als nachrangig zu betrachten zu privaten und freiwilligen Lösungen (vgl. Akkaya, Reichlin & Müller, 2019, S.39). Der Begriff der Subsidiarität bezieht sich des Weiteren darauf, welche Massnahme erforderlich ist im Sinne einer Stufenfolge. Dies verlangt, dass die Ergreifung der mildesten Massnahme zum Zuge kommen muss, welche die Gefährdung abzuwenden vermag (vgl. Rosch, 2018b, S.31f).

Mit dem *Prinzip der Komplementarität* wird festgehalten, dass allenfalls erforderliche Kindesschutzmassnahmen mit privaten oder freiwilligen öffentlichen Hilfen kombiniert werden sollen. Durch die Komplementarität können trotz Eingriffen in die private Lebensgestaltung die vorhandenen Ressourcen einer Person genutzt oder gestärkt werden. Eigene Handlungsmöglichkeiten dürfen dabei keinesfalls verdrängt oder überlagert dürfen (vgl. Akkaya et al., 2019, S.39). Das bedingt, dass eine gute Zusammenarbeit und ein einvernehmliches Zusammenwirken der verschiedenen Beteiligten (Klienten und Klientinnen, Kinderschutz-Stellen, ect.) besteht, mit dem kindeswohlorientierten Ziel, zivilrechtliche Massnahmen wenn immer möglich durch freiwillige Schutzmassnahmen zu ersetzen (vgl. Fassbinden, 2018, S.113). Auch wenn die Eltern, das Kind oder deren Umfeld nicht von selbst eine freiwillige Hilfe eingeleitet haben, muss der Abklärungsprozess darauf ausgerichtet sein, dass die Eltern selbstständig in der Lage sind, die Kindeswohlgefährdung abzuleiten, allenfalls mit unterstützender Hilfestellung von Fachdiensten. Gemäss Fassbinden (2018) kommt daher dem Kindesschutzverfahren, und insbesondere dem Abklärungsprozess, eine doppelte Funktion zu: die der Abklärung des Sachverhaltes sowie das Befähigen der Eltern, die elterliche Sorge wieder selbst zu übernehmen (S.111). Entsprechend hat ein Kindesschutzverfahren «neben der Abklärung ebenso Hilfe, Unterstützung, Beratung, Begleitung und Vernetzung zu beinhalten, damit bestenfalls gar keine behördlichen Massnahmen nötig werden» (Fassbinden, 2018, S.111).

Das *Prinzip der Verhältnismässigkeit* leitet sich aus Art. 5 Abs. 2 BV und Art. 36 BV ab und gilt für sämtliche Bereiche des staatlichen Handelns (vgl. Akkaya et al., 2019, S.40). Das Prinzip der Verhältnismässigkeit setzt voraus, dass sich eine Massnahme dazu eignet, eine Gefährdung des Kindeswohls überhaupt zu beseitigen (vgl. Fassbinden, 2018, S.113). Die Verhältnismässigkeitsprüfung beinhaltet dabei gemäss Akkaya et al. (2019) drei Elemente: Die *Zwecktauglichkeit*, d.h. eine behördliche Massnahme muss dafür geeignet sein, ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Die *Erforderlichkeit*, d.h. die behördliche Massnahme darf nicht weiter gehen, als zur Zielerreichung notwendig ist (entsprechend der Stufenfolge des Subsidiaritätsprinzips). Sowie die *Zumutbarkeit*, d.h. dass das Verhältnis von Eingriffszweck und -wirkung gegenüber der privaten Lebensgestaltung der Betroffenen abzuwägen ist (S.43).

Weitere Verfahrens- und Rechtsgrundsätze

Neben diesen drei Grundprinzipien wirken weitere allgemeine Verfahrens- und Rechtsgrundsätze in einem zivilrechtlichen Kindesschutzverfahren. Darunter fallen u.a. die Mitwirkungs- und Zusammenarbeitspflicht der am Verfahren beteiligten Personen (Art. 314e ZGB) sowie Rechtsschutzprinzipien wie z. B. das Recht auf eine Rechtsvertretung gemäss Art. 314a^{bis} ZGB oder das Recht auf eine persönliche Anhörung gemäss Art. 314a ZGB (vgl. Fassbinden, 2018, S.120). An dieser Stelle werden die Rechtsschutzprinzipien der Unabhängigkeit des Behördenentscheides und das Recht auf Akteneinsicht explizit erwähnt. Grund dafür ist, dass diese zwei Grundsätze im Rahmen der qualitativen Erhebung zur Sprache kamen und bei der Ergebnisdarstellung und Ergebnisdiskussion darauf Bezug genommen wird.

Unter der *Unabhängigkeit des Behördenentscheides* wird verstanden, dass jede betroffene Person Anrecht auf ein faires Verfahren mit gleicher und gerechter Behandlung hat (Art. 29 Abs. 1 BV). Dies beinhaltet, dass die Behörde innerhalb angemessener Frist unabhängig und unparteilich entscheiden muss (vgl. Fassbinden, 2018, S.120). Aufgrund dessen muss die KESB eine von der Verwaltung unabhängige Behörde darstellen, welche ausschliesslich nach der Logik zum Schutze des Kindeswohls entscheidet und nicht von anderen Logiken abhängig ist, wie bspw. der Verwaltungslogik, welche auch die Finanzierbarkeit von Massnahmen beinhaltet. Entsprechend darf es für KESB Mitglieder im Sinne der Unvereinbarkeit nicht gestattet sein, der Verwaltung bzw. dem Rat anzugehören. Im EGZGB Kt. Luzern lässt sich zwar keine konkrete Rechtsgrundlage für das Prinzip der Unabhängigkeit finden. In anderen Kantonen, beispielsweise dem Kanton St.Gallen (Art. 7 Abs. 1 EG-KES Kt. St. Gallen) oder dem Kanton Wallis (Art. 13 Abs. 1 EGZGB Kt. Wallis) ist dieser Rechtsgrundsatz der Unabhängigkeit, zusätzlich zur Rechtsgrundlage in der Bundesverfassung, in den kantonalen Einführungsgesetzen festgehalten.

Art. 7 Abs. 1 EG-KES Kanton St. Gallen - Unvereinbarkeit

¹ Die Mitglieder der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde:

a) üben kein anderes Amt in der Trägerschaft der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde aus;

b) gehören weder der übrigen Verwaltung einer Trägerschaftsgemeinde nach Art. 2 Bst. a dieses Erlasses noch dem Rat einer an der Trägerschaft beteiligten politischen Gemeinde an.

Art. 13 Abs. 1 EGZGB Kanton Wallis - Kommunale oder interkommunale Behörde

¹ Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (Schutzbehörde) ist eine von der Verwaltung unabhängige kommunale Behörde.

Inwiefern der Abklärungsdienst einen von der Behörde unabhängigen Dienst darstellen muss, darüber besteht in der Fachwelt eine Diskussion. Es kann die Haltung vertreten werden, dass zur Einhaltung der Rechts- und Verfahrensprinzipien bei einem Kindesschutzverfahren eine klare organisatorische Trennung zwischen abklärenden und entscheidungsbefugten Instanzen bestehen muss. In dieser Master-Thesis wird jedoch, angelehnt an Fassbinden (2018), von der Haltung ausgegangen, dass ein Kindesschutzverfahren im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren eine andere Denkhandlung erfordert, da der Kindesschutz für eine zielführende Entscheidungsfindung einen prozesshaften, systemischen und dynamischen Fokus benötigt im Vergleich zu gerichtlichen Verfahren, wo der Fokus auf die Entscheidung gerichtet ist (S.115).

Als weiteren Rechtsgrundsatz wird an dieser Stelle das Recht auf Akteneinsicht gemäss Art. 449b Abs. 1 ZGB erwähnt. Die am Verfahren beteiligten Personen haben Anspruch auf Akteneinsicht, sofern nicht überwiegende Interessen entgegenstehen. Dies setzt voraus, dass im Rahmen der Sachverhaltsabklärung alle Unterlagen systematisch erfasst und Akten erstellt werden. Eine entsprechende Formalisierung der einzelnen Prozessschritte und Unterlagen muss zur Gewährung dieses Rechtsgrundsatzes vorhanden sein.

3 Das Abklärungsverfahren des zivilrechtlichen Kindesschutzes

Ein zivilrechtliches Kindesschutzverfahren kann in die Schritte Abklärung, Massnahmenentscheid und -anordnung sowie Mandatsführung unterteilt werden. Neben der Mandatsführung kommt gemäss Fassbinden (2018) der Abklärungsphase mit ihrer Doppelfunktion Abklärung (Kontrolle) und Befähigung der Eltern (Hilfe) eine entscheidende Rolle zu (S.155). Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, welche Beteiligten in das Abklärungsverfahren involviert sind und was ihre Rollen und Aufgaben sind.

3.1 Die Akteure in der Abklärungsphase des zivilrechtlichen Kindesschutzes

In der Abklärungsphase des zivilrechtlichen Kindesschutzverfahrens sind folgende Hauptakteure auszumachen: die Klienten und Klientinnen, die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde und die abklärenden Personen. Teilweise sind bereits Mandatspersonen in der Abklärungsphase involviert (vgl. Heck, 2018, S.91). Zudem sind zahlreiche weitere Akteure an einem Kindesschutzverfahren beteiligt, bspw. Schulen, freiwillige Unterstützungsangebote, Heime und Institutionen oder Kliniken. Ein wichtiger Akteur sind auch die Gemeinden, welche für Massnahmen (subsidiär) aufkommen müssen, wenn die Eltern ausserstande sind, die Durchführung einer Kindesschutzmassnahme zu finanzieren. Dabei können für die Gemeinden teilweise hohe Kosten aufkommen, bspw. bei einer Fremdplatzierung. Durch die Unabhängigkeit der KESB liegt die Entscheidungskompetenz für oder gegen eine Massnahme jedoch vollumfänglich bei der Behörde selbst. Dabei unterliegt auch die KESB dem rechtsstaatlichen Prinzip, mit öffentlichen Mitteln sorgsam umzugehen. Die Zusammenarbeit zwischen KESB und den Gemeinden wirft immer wieder fachliche und politische Diskussionen auf, wobei eine gute Zusammenarbeit zwischen diesen zwei Akteuren unerlässlich ist (vgl. KOKES, 2017a, S.206f).

3.1.1 Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde

Das Fachwissen der interdisziplinär zusammengesetzten Behörde ist in allen Bereichen eines Kindesschutzverfahrens gefragt (vgl. Becker-Lenz et al., 2017, S.108). Während dem gesamten Verfahren hat ein Mitglied aus der Behörde die Verfahrensleitung, Entscheide werden jedoch grundsätzlich von der gesamten Fachbehörde gesprochen. In Ausnahmefällen können Entscheide von einem einzelnen Behördenmitglied getroffen werden. Dazu können die Kantone Einzelzuständigkeiten vorsehen für bestimmte Geschäfte mit geringen Ermessensspielräumen. Die Einzelzuständigkeiten müssen in den kantonalen Rechtsgrundlagen definiert sein (vgl. Heck, 2018, S.94).

Die KESB kann falls nötig ein Gutachten an Fachspezialisten oder Fachspezialistinnen in Auftrag gegeben. Gemäss Fountoulakis et al. (2016, S.744) ist die Anordnung eines Gutachtens bspw. bei einer Fürsorglichen Unterbringung (FU) aufgrund psychischer Störungen oder bei Einschränkungen der Handlungsfähigkeit wegen einer psychischen Störung oder einer geistigen Beeinträchtigung eine Notwendigkeit. Diese Notwendigkeit kann sich auch bei anderen Fällen ergeben, insbesondere wenn kein Mitglied der KESB über die nötigen spezifischen Fachkenntnisse verfügt. Bei Kinderbelangen muss von Fall zu Fall entschieden werden, ob ein Gutachten einzuholen ist. Dies kann bspw. der Fall sein, wenn die Betreuungsfähigkeit der Eltern unklar ist oder konkrete Hinweise auf eine psychische Störung vorliegen (vgl. Fountoulakis et al., 2016, S.745f).

Um den Sachverhalt zu erforschen, kann die KESB geeignete Personen oder Stellen mit Abklärungen beauftragen. Obwohl im Falle einer Delegation des Abklärungsauftrages einzelne Schritte organisational getrennt erfolgen, benötigt die Fachbehörde im gesamten Prozess das oben aufgeführte Expertenwissen, damit sie die Abklärung fachlich adäquat einschätzen kann, und eine der Fallproblematik angemessene Entscheidung mit korrekter Rechtsanwendung treffen kann (vgl. Becker-Lenz et al., 2017, S.111). Die Delegation eines Abklärungsauftrages an einen Fachdienst bzw. das Einholen eines

Gutachtens dient ausschliesslich der Aufgabe der Abklärung der tatsächlichen Verhältnisse. Die Leitung über Verfahren und die Entscheidungskompetenz bleibt weiterhin beim verfahrensleitenden Behördenmitglied (vgl. Fountoulakis et al., 2016, S.743). Für die Betroffenen muss dabei klar sein, dass das Verfahren autoritativ durch ein Behördenmitglied gesteuert ist und wer die mit der Abklärung beauftragte Fachstelle ist. Wird eine Abklärung delegiert, hat die KESB im Rahmen der Verfahrensinstruktion die Aufgabe, einen Abklärungsauftrag zu verfassen sowie das Vorgehen der Abklärungstätigkeit transparent festzulegen. Sind mehrere, evtl. bereits bestehende Akteure involviert, liegt es in der Zuständigkeit der Fachbehörde die Rollen klar zu definieren (vgl. KOKES, 2017a, S.85ff). Durch das Ausformulieren von klaren Abklärungsaufträgen mit konkreten Fragestellungen wird sichergestellt, dass die Abklärungstätigkeit der beauftragten Stellen nicht an den Erwartungen der KESB vorbeizieht und die nötigen rechtlich erforderlichen Informationen und Einschätzungen eingeholt werden (vgl. KOKES, 2017a, S.87).

3.1.2 Abklärungsperson

Die Ausgangslage einer Abklärung ist immer das mutmassliche oder offensichtliche Vorliegen einer Kindeswohlgefährdung. Damit das behördliche Eingreifen fachlich legitimiert werden kann und den rechtlichen Grundsätzen entspricht, braucht die KESB eine entsprechende Informationsgrundlage, inwiefern eine Kindeswohlgefährdung vorliegt. Dazu ist die Behörde auf konkrete Sachinformationen zum Kind und dessen Familie sowie auf Informationen aus dem engeren Bereich der Persönlichkeit des Kindes und dessen Familiensystem angewiesen (vgl. KOKES, 2017a, S.85). Die Sachverhaltsabklärung dient der Beschaffung dieser Informationen.

Beauftragt die Behörde einen Fachdienst mit der Abklärung, ist das verfahrensleitende Behördenmitglied gemäss KOKES (2017a) verantwortlich, dass die aussenstehende Person oder Stelle über die erforderliche Eignung verfügt. Das Kompetenzprofil der beauftragten Fachstelle muss mit dem Abklärungsauftrag kompatibel sein. Entsprechend sind standardmässige Überweisungen an Sozialdienste nicht zulässig, auch wenn eine Leistungspflicht bzw. -recht durch einen Sozialdienst besteht. Wenn die nötigen Spezialkompetenzen fehlen, muss im Sinne der Untersuchungsmaxime eine geeignete Stelle mit der Abklärung beauftragt werden, bzw. ein Gutachten eingeholt werden (S.87). Wird ein Abklärungsauftrag durch die KESB an eine Fachstelle vergeben, kann diese ihr Vorgehen autonom verantworten. Die KESB trägt jedoch weiterhin die Verfahrensleitung. Diese Rollen der behördlichen Autorität und der abklärenden Tätigkeit eines Fachdienstes müssen zwischen den Fachpersonen, sowie gegenüber den Betroffenen, von Anfang an klar und transparent kommuniziert werden. Entsprechend haben abklärende Fachdienste gegenüber Betroffenen, welche keine oder ungenügende Kooperation zeigen, auch keine autoritative Befugnisse und Durchsetzungskompetenzen, um zu den erforderlichen Informationen zu gelangen. Dies hat zur Folge, dass diese Fachdienste eine Rückmeldung an die Behörde geben müssen, welche für die Prüfung und Anordnung von notwendigen Durchsetzungsmöglichkeiten zuständig ist (vgl. KOKES, 2017a, 82f).

3.1.3 Klienten und Klientinnen

In einem Kindesschutzverfahren sind das Kind, seine Eltern und sein familiäres Netz die Hauptbetroffenen. Dabei kann die Problemeinsicht zwischen betroffenen Personen, deren Umfeld, der Behörde und der abklärenden Person unterschiedlich sein. Die abklärende Person hat entsprechend methodisch vorzugehen, mit dem Ziel, eine kooperative Arbeitsbeziehung aufzubauen. Für eine gelingende Abklärung ist das Zustandekommen einer fruchtbaren Arbeitsbeziehung zwischen Kind, Eltern, abklärender Person und Behörde sowie weiterer involvierter Personen und Stellen Grundstein für die Veränderungsmotivation der betroffenen Personen (vgl. Heck, 2018, S.29f).

3.1.4 Mandatspersonen

Wenn die KESB eine Beistandschaft anordnet, umschreibt sie die Aufgabenbereiche entsprechend den Bedürfnissen der betroffenen Person und ernennt eine Mandatsperson. «Die KESB sorgt dafür, dass die Beiständin oder der Beistand die erforderliche Instruktion, Beratung und Unterstützung erhält» (Heck, 2018, S.95). Die Mandatsperson führt die behördlich gesprochene Massnahme aus, die KESB hat aber weiterhin die Entscheidungskompetenz zur Änderungs-, Aufhebungs- und Mitwirkungsfunktion bezüglich den Massnahmen. Zudem hat die KESB die Aufsichtsfunktion über die Mandatsträger und Mandatsträgerinnen. Die Zusammenarbeit mit der KESB findet daher auf Dauer, jedoch punktuell, statt (vgl. Heck, 2018, S.96).

Mandatspersonen sind grundsätzlich erst nach der Abklärungstätigkeit in einen Fall involviert. Es kann jedoch der Fall sein, dass eine Sachverhaltsabklärung an einen externen polyvalenten Sozialdienst delegiert wird, welcher sowohl mit der Mandatsführung und mit der Abklärungstätigkeit beauftragt ist. Voll et al. (2008) spricht von zwei Haupttypen von Organisationsformen bei Sozialdiensten: «Sozialdienste, die exklusiv für die Führung vormundschaftlicher Mandate zuständig sind, aber mit deren Vorbereitung, das heisst mit der Abklärung im Vorfeld des Entscheides für eine bestimmte Massnahme, nichts zu tun haben («Amtsvormundschaften») und Dienste, die sowohl bei der Abklärung wie auch bei der Durchführung einer Massnahme beteiligt sind (polyvalente Sozialdienste oder spezialisierte Einrichtungen der Jugendhilfe, «Jugendämter», «Jugendsekretariate», usw.)» (S.19). Voll et al. (2008) schreiben, dass es dabei entsprechend unterschiedliche Opportunitäten gibt, also unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und -zwänge für die Sozialdienst-Mitarbeitenden, wenn die Abklärung und die Mandatsführung bei derselben Person liegt oder wenn diese Rolle getrennt ist (S.19).

3.2 Verfahrensabläufe bei zivilrechtlichen Kindesschutzabklärungen

Es wurde beschrieben, dass ein zivilrechtliches Kindesschutzverfahren in die Schritte Abklärung, Entscheid/Anordnung und Mandatsführung eingeteilt werden kann. Im Folgenden wird nun betrachtet, in welchen Schritten eine Kindesschutzabklärung durchgeführt wird. Dabei wird der Ablauf vom Erhalt einer Gefährdungsmeldung bis zur allfälligen Anordnung eines Kindesschutzverfahrens gemäss dem Vier-Phasen Modell beschrieben (siehe Abbildung 1).

Verfahrensabläufe bei der Abklärung und Anordnung von Kinderschutzmassnahmen (Vier-Phasen-Modell)

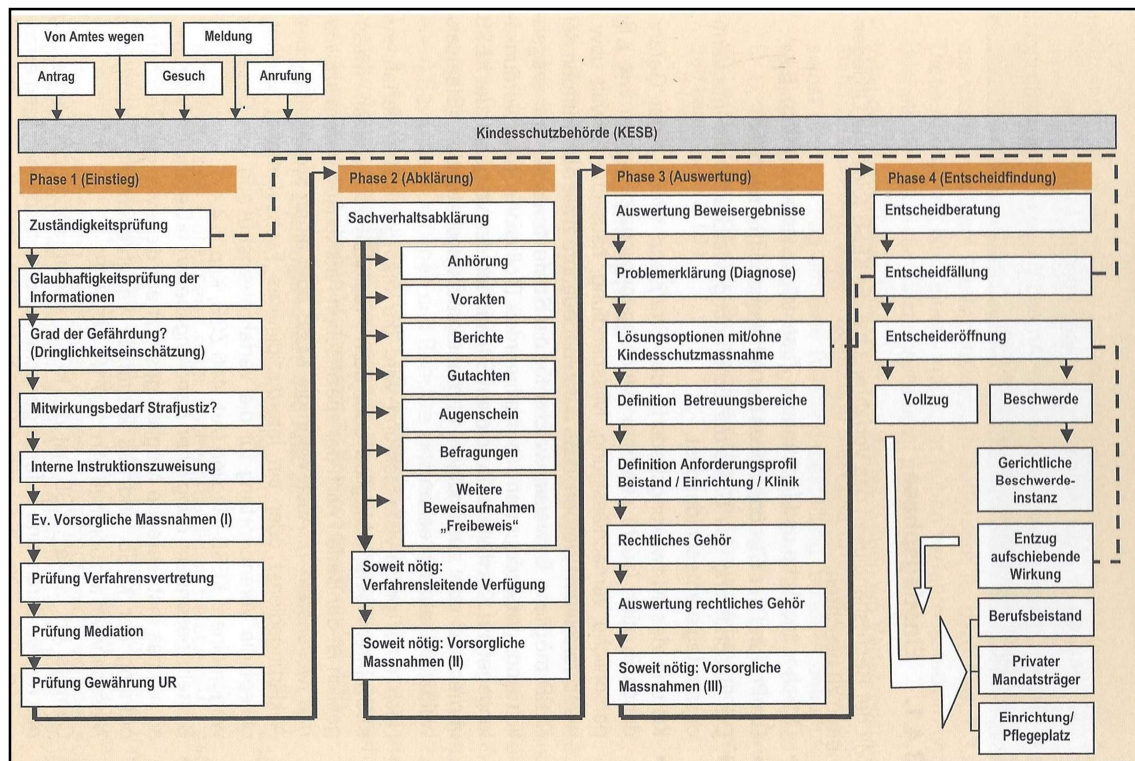


Abbildung 1: Verfahrensabläufe bei der Abklärung und Anordnung von Kinderschutzmassnahmen (4-Phasen Modell) (Quelle: KOKES, 2017a, S.97)

Die KESB wird tätig, wenn sie von einer offensichtlich nicht unbegründeten Gefährdungsmeldung erfährt, welche auf die Hilfs- und Schutzbedürftigkeit eines Kindes hinweist. Dadurch wird ein Verfahren mit der Pflicht zur Einhaltung der Verfahrensgrundsätze rechtskräftig (vgl. KOKES, 2017a, S.95). Das verfahrensleitende Behördenmitglied ist zuständig für die Organisation der Sachverhaltsabklärung. Diese beinhaltet die Sammlung der Prozessstoffe, die allenfalls notwendige Anordnung vorsorglicher oder superprovisorischer Massnahmen, sowie das Entscheiden über Zwischen- und Teilschritte (vgl. KOKES, 2017a, S.161).

Ein Verfahren kann in vier Phasen unterteilt werden, in die Einstiegs-, Abklärungs-, Auswertungs-, und Entscheidungsfindungsphase. Jedes Verfahren kann dabei, abhängig von seiner Geschichte, sehr unterschiedlich aussehen. Die Prozessschritte verlaufen nicht immer linear, bedingen jedoch ein geplantes und systematisches Vorgehen (vgl. KOKES, 2017a, S.95ff).

3.2.1 Einstiegsphase

Die Einstiegsphase dient der Klärung aller Vorabfragen, wie bspw. der Glaubhaftigkeit der erhaltenen Informationen und der Zuständigkeitsklärung. Nach einer ersten Sichtung wird die Instruktion über das Verfahren KESB-intern einem Behördenmitglied zugeteilt. Im Rahmen der Einstiegsphase muss die KESB auch, falls nötig, eine Vertretung des Kindes anordnen um die Interessen des Kindes während des Verfahrens zu gewährleisten (vgl. KOKES, 2017a, S.98f).

Ein weiterer Teil der Einstiegsphase ist der Entscheid über vorsorgliche bzw. superprovisorische Massnahmen im Falle einer akuten Kindeswohlgefährdung. Dabei kann es sich um *sichernde Massnahmen*

handeln (z.B. Sperren eines Bankkontos aus dem Kindesvermögen), um *gestaltende Massnahmen* (z.B. vorläufige Regelung des persönlichen Verkehrs) oder um die Anordnung *vorsorglicher Massnahmen* (z.B. vorsorgliche Entziehung des Aufenthaltsbestimmungsrechts mit Platzierung gemäss Art. 310/314b ZGB). «Bei besonderer Dringlichkeit können gestützt auf Art. 445 Abs. 2 ZGB auch *superprovisorische Massnahmen* getroffen werden. Darunter werden Verfügungen verstanden, die ohne Anhörung der betroffenen Personen ergehen. Die Anhörung muss bei erster Gelegenheit (nach dem Gesetzeswortlaut «gleichzeitig») nachgeholt werden, worauf die KESB neu zu entscheiden hat» (KOKES, 2017a, S.163f).

3.2.2 Abklärungsphase

Die Abklärungsphase dient der Informationsbeschaffung über den Sachverhalt. Die Verfahrensbestimmungen des ZGB definieren dabei nicht abschliessend, wie der Sachverhalt abzuklären ist und welche Informationen auf welche Art wo erhoben werden müssen. Dies muss interdisziplinär abgestimmt werden (vgl. KOKES, 2017a, S.99).

Das ZGB hält zur Sachverhaltsabklärung folgendes fest:

Art. 446 Abs.2 ZGB

«Sie [die Erwachsenen- bzw. Kindesschutzbehörde] zieht die erforderlichen Erkundigungen ein und erhebt die notwendigen Beweise. Sie kann eine geeignete Person oder Stelle mit Abklärungen beauftragen. Nötigenfalls ordnet sie das Gutachten einer sachverständigen Person an.»

Da die Prozesse und Zuständigkeiten in der Abklärungsphase rechtlich nicht festgeschrieben sind, sind diese abhängig von der jeweiligen Prozessdefinition der einzelnen Betriebsorganisation (vgl. Peter, Dietrich & Speich, 2018, S.152). Entsprechend unterscheiden sich die Prozesse bezüglich dem konkreten Vorgehen in einer Abklärungsphase zwischen den verschiedenen KESB Organisationen. Die erforderlichen Erkundigungen können dabei über formlose Befragungen von Personen ohne besondere Protokollierungspflichten, Telefonbefragungen mit Aktennotiz oder die Durchführung eines Augenscheins zu irgendeinem Zeitpunkt, allenfalls ohne Ankündigung erfolgen. Falls kein Kooperationswille der Betroffenen vorhanden ist, kann das instruierende Mitglied auch eine verfahrensleitende Verfügung erlassen (vgl. KOKES, 2017a, S.100f).

Für die abklärende Fachperson ist es während der Abklärung ein schwieriger Balanceakt, «einerseits offen für die Perspektive der betroffenen Familienmitglieder zu sein, sich in die Beweggründe und Situation dieser Person einzudenken und einzufühlen und gleichzeitig eine kritische Distanz einzunehmen, um den Sachverhalt möglichst objektiv einzuschätzen zu können» (KOKES, 2017a, S.101f). Verschiedene Studien können dabei gemäss Biesel et al. (2017, S.140) nachweisen, dass eine wissensbasierte und strukturierte Durchführung der Sachverhaltsabklärung notwendig ist, um fehlerhafte oder schlecht begründete Entscheide und Massnahmen zu vermeiden. Entsprechend liegen nun seit einigen Jahren forschungsbasierte Handlungsmodelle zum Vorgehen bei Kindesschutzabklärungen vor, welche auf das schweizerische Kindesschutzsystem zugeschnitten sind (vgl. Biesel et al., 2017, S.140f).

Da die hohe Schutzbedürftigkeit von Kindern ein besonderes Augenmass an Risiko- und Sicherheitseinschätzung durch die abklärende Person verlangt, sind die fachlichen Anforderungen an die abklärende Person besonders hoch. Gemäss Peter et al. (2018) kann die KESB Abklärungen im Kindesschutz dann selber vornehmen, wenn ein interner Abklärungsdienst über folgendes Expertenwissen verfügt:

- Entwicklungspsychologisches Fachwissen, Wissen über Entwicklungsziele sowie Entwicklungsrisiken
- Fachwissen über bindungstheoretische Aspekte, Resilienz und Vulnerabilität
- Entwicklungspsychopathologisches Wissen über Störungen des Verhaltens und Erlebens von Kindern und Jugendlichen.
- Kenntnisse über Risikoeinschätzungen (z.B. Formen und Klassifizierung von Schweregrad der verschiedenen Gefährdungslagen, Bandbreite der Risiko- und Schutzfaktoren, etc.)
- Wissen um psychologische Störungsbilder von den Erziehungsberechtigten (S.150).

Die abklärende Person benötigt somit das Wissen über verschiedene Schwächezustände und verschiedene Zielgruppen sowie Erklärungswissen aus verschiedenen Bezugsdisziplinen, welche Aspekte eines Kindeswohls betreffen.

Zu den konkreten Tätigkeiten der abklärenden Person gehören in Anlehnung an KOKES (2017a, 101ff) und Peter et al. (2018, S.148) folgende Punkte:

- **Prüfen des Auftrages** und allenfalls Rückfragen stellen an das verfahrensleitende Behördenmitglied. Absprachen mit dem verfahrensleitenden Behördenmitglied sind zudem während der ganzen Abklärung angezeigt, insbesondere wenn aufgrund zusätzlicher Themen oder Fragen Anpassungen in der Auftragsklärung angezeigt sind.
- **Planung der Abklärung:** Die Orientierung an einem standardisierten Vorgehen (wie z.B. dem Berner und Luzerner Modell oder dem systemisch-dialogischen Prozessmodell) ist dabei aus fachlicher Hinsicht angezeigt.
- **Formulieren von Hypothesen**
- **Erstgespräch und weitere Gespräche mit den Eltern:** Das Erstgespräch bzw. die erste Kontaktaufnahme mit den Eltern sollte zeitlich möglichst nahe an der Information durch die Behörde über die Verfahrenseröffnung stattfinden. Das Erstgespräch und die weiteren Gespräche dienen dabei, nebst dem Abklären der sozialen Problemlagen sowie der Einschätzung von Ressourcen und Gefährdung, dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.
- **Gespräche mit dem Kind:** angepasst an das Alter und das Befinden des Kindes.
- **Hausbesuch:** Gerade im Kindesschutz ist mindestens ein Hausbesuch angezeigt, um sich ein persönliches Bild der Wohnsituation des Kindes machen zu können.
- **Einbezug Dritter zur Informationsbeschaffung**
- **Abklärungsbericht:** Nach der Sachverhaltsabklärung verfasst die abklärende Fachperson den Abklärungsbericht über die Gefahreneinschätzung, inklusive einer Einschätzung des nötigen Bedarfs an Hilfen und/oder behördlichen Massnahmen. Dabei empfiehlt es sich, dass die KESB gewisse Standards vorgibt im Sinne eines Bericht-Rasters.

Der Abklärungsauftrag ist dabei mit einer Frist zur Einreichung bei der KESB terminiert (vgl. Peter et al., 2018, S.159).

Entscheidungsorientierte und interventionsorientierte Abklärung

In der Abklärungsphase ist es die Aufgabe der abklärenden Person, Informationen über den Sachverhalt einzuholen, damit die Gefährdung des Kindeswohls eingeschätzt werden kann. Im Sinne einer entscheidungsorientierten Abklärung ist dies die primäre Aufgabe, und nicht die einer beratenden und begleitenden Hilfsperson (vgl. KOKES, 2017a, S.101). Bei einem entscheidungsorientierten Verständnis der Sachverhaltsabklärung verhält sich die abklärende Person neutral und objektiv mit dem Ziel, dem Auftrag gebenden Organ Vorschläge zu unterbreiten, ob und welche Massnahmen nötig sind, um das

Kindeswohl zu schützen. Dabei beschränkt sich die abklärende Person auf das Einholen bzw. Erforschen von relevanten Informationen mit dem Ziel, die im Abklärungsauftrag gestellten Fragen zu beantworten. Eine interventionsorientierte Abklärung geht gemäss Rosch (2012) darüber hinaus und kombiniert Diagnostik, Beratung und Intervention. Es werden Beratungselemente eingebaut und Interventionen ausprobiert, inklusive Erprobungsphasen und Umsetzungsversuchen von Vereinbarungen. Das Ziel einer interventionsorientierten Abklärung ist es, auf eine behördliche Intervention verzichten zu können bzw. eine möglichst milde Massnahme errichten zu können (S.178).

Im Sinne einer interventionsorientierten Abklärung ist es gemäss KOKES (2017a) möglich, nach einer ersten Einschätzung des Sachverhaltes, über die primäre Aufgabe der Sachverhaltseinschätzung hinauszugehen und gemeinsam mit der Familie nach Ressourcen und Hilfen zu suchen. Es werden dabei zusammen mit dem Familiensystem Lösungsideen entwickelt. Dabei ist es sehr wichtig zu vermeiden, dass bei den Familienmitgliedern der Eindruck entsteht, dass die abklärende Person eine Entscheidungsbefugnis hat. Zudem muss das Vorgehen einer interventionsorientierten Abklärung mit der Verfahrensleitung abgesprochen sein. Der Prozess einer interventionsorientierten Abklärung ist möglicherweise ein längerer, da bereits erste Hilfen mit der Familie ausprobiert werden, welche nach einer vordefinierten Frist geprüft werden. Anschliessend muss eine Empfehlung an die auftraggebende Behörde abgegeben werden mit der Prüfung eines Bedarfs an behördlichen Massnahmen (S.106f).

Wie stark im Rahmen einer Sachverhaltsabklärung interventionsorientiert abgeklärt werden soll, wird in der Praxis sehr unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Fassbinden (2018) argumentiert, dass die KESB in erster Linie im Interesse der betroffenen Personen vorzugehen hat und dabei nahe an den Betroffenen agieren sowie lösungsorientiert, pragmatisch und niederschwellig kontaktierbar sein soll. Dabei sollen Kooperation, Beratung, Unterstützung, Überzeugungsarbeit, Vermittlung und Mediation im Vordergrund stehen, und nicht die 'polizeilichen' bzw. 'richterlichen' Funktionen des Entscheides (S.116f).

3.2.3 Auswertungsphase

Bei der Auswertungsphase werden durch das verfahrensleitende Behördenmitglied alle Informationen zusammengetragen. Aus der Abklärungstätigkeit ergibt sich dabei oft ein Sozialbericht, wobei auch weitere Beweismittel beigezogen werden können. Wenn alle nötigen Informationen eingeholt sind, erfolgt eine interdisziplinäre Problemerkklärung aufgrund des erhobenen Sachverhaltes. Die Einschätzungen der abklärenden Personen ersetzen dabei nicht die Beweiswürdigung der Fachbehörde. Wenn die Empfehlungen der Sachverhaltsabklärung fachlich begründet werden können und für die Behörde nachvollziehbar sind, wird von der Behörde in der Regel nicht bzw. nicht vollkommen davon abgewichen. Abweichungen können sich bspw. aus Erkenntnissen und Absprachen im Rahmen des rechtlichen Gehörs ergeben. Im Rahmen des rechtlichen Gehörs sind den Eltern, und soweit urteilsfähig dem Kind, der «gesamte Prozessstoff» und die angedachten Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Die Stellungnahmen der betroffenen Personen müssen in den Entscheid und dessen Begründung eingearbeitet werden (vgl. KOKES, 2017a, S.115f).

Gelingt es, dass die Eltern freiwillige Hilfen annehmen, welche dem Kindeswohl gerecht werden, kann das Verfahren mit einem Einstellungsentscheid durch die KESB abgeschlossen und beendet werden. Bei Unsicherheit, ob freiwillige Hilfen genügend ausreichen, kann die gefundene Lösung als Auflage oder Weisung gesprochen werden und eine Stelle oder eine Person mit der Aufsicht beauftragt werden. In Ausnahmefällen kann die Sistierung eines Verfahrens auf eine bestimmte Zeit geschehen,

allerdings dürfen keine langandauernden «Überwachungsdossiers» geführt werden (vgl. KOKES, 2017a, S.113ff).

3.2.4 Entscheidungsfindungsphase

Bei der Massnahmensprechung muss für die Betroffenen sowohl inhaltlich als auch formaljuristisch nachvollziehbar sein, wo das Problem liegt und weshalb mit der angeordneten Massnahme das Problem aus Sicht der KESB einer Lösung zugeführt werden könnte (vgl. KOKES, 2017a, S.116). Die Eröffnung des Entscheides erfolgt nach den gesetzlichen Grundlagen zumeist schriftlich, im Sinne der Kindeswohlorientierung ist den Betroffenen der Entscheid jedoch in geeigneter Form mitzuteilen. Konkret kann dies bspw. in mündlicher Form, evtl. unter Beizug eines Dolmetschers, oder in einer sprachlichen Vereinfachung des Entscheides, geschehen (vgl. KOKES, 2017a, 116f).

3.3 Organisationale Ausgestaltungen der Abklärungsverfahren – eine Übersicht

Die konkrete Organisation von Prozessen und Zuständigkeiten bei Kindesschutzabklärungen unterscheidet sich. Es bestehen kantonal und (inter-)kommunal unterschiedliche organisatorische und personelle Lösungen zwischen den verschiedenen KESB Kreisen. Diese Lösungen reichen von einer «praktisch alleinigen Abklärung des Sachverhalts durch ein allein juristisch geschultes Behördenmitglied bis hin zur umfassenden Delegation der Informationsbeschaffung an kommunale oder überkommunale Fachdienste» (KOKES, 2017a, S.81). In einzelnen Kantonen werden die Abklärungen ausschliesslich von der KESB und einem internen sozialjuristischen Abklärungsdienst getätigt, während in anderen Kantonen die Hauptlast bei externen Abklärungsdiensten liegt, welche organisatorisch unabhängig von der KESB sind und in der Regel in einen kommunalen Zweckverband integriert sind, wie beispielsweise ein Sozialdienst. Oder die Abklärungen werden an einen, von der KESB unabhängigen, externen und spezialisierten Abklärungsdienst delegiert. Bei anderen Organisationsformen werden die Abklärungen zwischen der KESB, dem internen sozialjuristischen Abklärungsdienst und dem kommunalen polyvalenten bzw. dem spezialisierten Abklärungsdienst aufgeteilt (vgl. KOKES, 2017a, S.82).

In Anlehnung an die Aufteilung der geläufigsten organisatorischen Modelle durch die KOKES (2017a, S.80ff), werden in dieser Master-Thesis die häufigsten Organisationsmodelle zur Zuständigkeit von Sachverhaltsabklärung folgendermassen eingeteilt.

- Interne Abklärung durch die KESB Behörde selbst.
- Interne Abklärung durch einen sozialjuristischen Abklärungsdienst, welcher der KESB hierarchisch unterstellt ist und sich in denselben Räumlichkeiten wie die Behörde befindet.
- Externe Abklärung durch einen polyvalenten Dienst, welcher hierarchisch nicht der KESB unterstellt ist und sich räumlich nicht in denselben Räumlichkeiten befindet.
- Externe Abklärung durch einen spezialisierten Fachdienst, welche hierarchisch nicht der KESB unterstellt ist und sich räumlich nicht in denselben Räumlichkeiten befindet.

3.3.1 Der organisatorische Rahmen der KESB im Kanton Luzern

Im Kanton Luzern bestehen sieben (inter-)kommunal organisierte KESB Kreise. Gemäss deren Organigrammen führen alle KESB Kreise einen internen sozialjuristischen Abklärungsdienst (interner SAD), welcher der Behörde hierarchisch unterstellt ist. Gemäss mündlichen Erkundigungen durch die Autorin werden die Sachverhaltsabklärungen im Erwachsenenschutz in allen Kreisen durch den internen sozialjuristischen Abklärungsdienst durchgeführt. Im Kindesschutz wird in einem KESB Kreis die Sachverhaltsabklärung an einen externen polyvalenten Fachdienst delegiert. Bei den anderen sechs KESB Kreisen werden die Kindesschutzabklärungen durch den internen sozialjuristischen Abklärungsdienst

getätigt. Wenn für die Abklärung spezifische Fachkenntnisse nötig sind wird in allen Kreisen der Abklärungsauftrag an spezialisierte Fachdienste delegiert.

Dass ein KESB Kreis im Kanton Luzern die Kindesschutzabklärungen an einen externen polyvalenten Dienst delegiert, begründet sich gemäss eines Interviewpartners mehrheitlich historisch.

«Das kommt von früher als es die KESB noch nicht gegeben hat. Der externe polyvalente Dienst hat schon immer die Kindesschutzabklärungen für die Gemeinden gemacht. Und als die KESB entstand, hat man auf politischer Ebene festgehalten, dass die Kindesschutzabklärungen beim externen polyvalenten Dienst bleiben» (Z 1:20/22).

In Ausnahmefällen werden Kindesschutzabklärungen in diesem Kreis ebenfalls durch den internen Sozialjuristischen Abklärungsdienst getätigt. Dies sei vor allem bei Jugendlichen der Fall, die demnächst volljährig werden, oder wenn bspw. ein Abklärungsbeginn sehr dringend sei, und am selben Tag bereits Schritte unternommen werden müssten.

4 Theoretische Auseinandersetzung zu Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärungsphase

In der Fragestellung wird nach Faktoren gefragt, welche sich als relevant erweisen für eine zielführende Abklärungstätigkeit im zivilrechtlichen Kindesschutz. Mit der theoretischen Herleitung dieser Einflussfaktoren beschäftigt sich das folgende Kapitel. Dabei wird zu Beginn aufgezeigt, was unter einer zielführenden Abklärung verstanden wird und inwiefern der spezielle Aspekt des «Zwangs» in einer zivilrechtlichen Kindesschutzabklärung wirkt. Anschliessend wird in Kapitel 4.3 erörtert, welche Erkenntnisse zu relevanten Aspekten für eine zielführende Abklärung aus dem Fachdiskurs der Sozialen Arbeit zum Zwangskontext hervorgehen. In Kapitel 4.4 wird erläutert, welche Aspekte sich aus organisations-theoretischer Perspektive als Einflussfaktoren erweisen in Bezug auf die Fragestellung.

4.1 Was ist eine zielführende Abklärung?

Der Rechtsgrundsatz eines zivilrechtlichen Kindesschutzverfahrens bezieht sich auf das Kindeswohl, wobei gemäss Rosch und Hauri (2018, S.449f) drei Wirkungen unterschieden werden können: der Schutz, die Sicherung und die Förderung des Kindeswohls. Es handelt sich dabei um eine ethische und gesellschaftliche Frage, und nicht nur um eine fachliche, auf welcher Wirkungsebene der Staat das Kindeswohl sicherstellen will und durch welche Eingriffsstärke (vgl. Rosch & Hauri, 2018, S.450). Die Definition der «Zielführung» einer Massnahme ist stark von der gesellschafts-ethischen Überzeugung abhängig, wie stark sich der Staat in die Privatangelegenheit einer Familie einmischen darf oder muss. Der Wirkungsanspruch einer zivilrechtlichen Kindesschutzmassnahme sollte sich dabei zumindest am Schutz und an der Sicherung des Kindeswohls orientieren (vgl. Rosch & Hauri, 2018, S.450). Es ist die Aufgabe der KESB sowie der Fachwelt, eine Eingriffsschwelle zu finden, welche den gesellschafts-ethischen Überzeugungen standhält, damit der Eingriff legitimiert ist. Dies ist eine Herausforderung, mit welcher die staatliche Intervention konfrontiert ist. Die Materie in einem Kindesschutzverfahren ist hochkomplex, und «Massnahmen können nach zwei Richtungen hin verfehlt sein. Sie können sowohl zu schwach ausfallen und damit dem Kind den gesetzlich verlangten Schutz versagen, als auch zu stark und damit die Rechtsstellung der Eltern unnötig beeinträchtigen» (Voll et al., 2008, S.12).

Der Erfolg einer Kindesschutzmassnahme ist zu einem Grossteil abhängig am «Zustandekommen einer fruchtbaren Kooperation zwischen den Eltern, dem Kind, den Kindesschutzorganen und ggf. weiteren involvierten Fachdiensten und -personen» (KOKES, 2017, S.93). Die Handlungskompetenzen der abklärenden Personen, gute methodische Instrumente sowie ein kooperatives Arbeitsbündnis sind zentrale Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung.

Neben der methodisch-fachlichen und der menschlich-professionellen Praxis, ist es auch entscheidend, dass die «Professionellen unter organisationalen Bedingungen operieren können, die für eine so ausgestaltete Praxis einen Rückhalt bieten» (Gredig, 2013, S.19). Die Organisationsformen und Prozesse müssen die Fachpersonen in der Gestaltung von kooperativen, ergebnisoffenen Prozessen mit Klienten und Klientinnen unterstützen und fallbezogene Interventionen zulassen, sowie eine lern- und forschungsorientierte Organisationskultur bieten (vgl. Gredig, 2013, S.19).

Entsprechend beschreiben die beiden Leiterinnen eines Sozialdienstes, Schlup und Hänzi (2017), in einem Beitrag zur Bedeutung des Sozialmanagements in öffentlichen Leistungsfeldern, dass sie, um die anspruchsvollen Leistungsaufträge ihrer Sozialdienste verantwortungsvoll und mit hoher Fachlichkeit erfüllen können, auf zwei zentrale Faktoren setzen: auf professionelle Soziale Arbeit und auf professionelles Management (vgl. Schlup & Hänzi, 2017, S.316).

4.2 Die Sache mit dem «Zwang» im zivilrechtlichen Kindesschutz

Ein zivilrechtliches Kindesschutzverfahren vollzieht sich immer unter dem Aspekt des Zwangs. Sind Eltern von sich aus bereit, einer Kindeswohlgefährdung entgegen zu wirken, kommt im Sinne des Subsidiaritätsprinzips der freiwillige Kindesschutz zum Zug.

Der «Zwangskontext» wird gemäss Zobrist und Kähler (2017) dadurch charakterisiert, dass es sich um Klienten und Klientinnen handelt, bei welchen die Kontaktaufnahme nicht selbstinitiiert stattgefunden hat. Zwangskontexte sind strukturelle Rahmenbedingungen, welche sich durch eingeschränkte Handlungsspielräume und asymmetrische Machtverhältnisse kennzeichnen und innerhalb rechtlicher Normen stattfinden. Zudem werden in Zwangskontexten «teilweise Zwangselemente als Interventionen eingesetzt, welche die Autonomie der Klienten erheblich beschränken» (Zobrist & Kähler, 2017, S.31). Rosch (2018a) versteht unter Zwangskontext, dass in den Willensbildungsprozess und die Entscheidungsfreiheit von Betroffenen, und somit in ihre Handlungsfreiheit, eingegriffen wird (S.71). Werden nun Personen aufgrund eines zivilrechtlichen Kindesschutzverfahrens «in ihrer Handlungsfreiheit bzw. in ihrem Willensbildungsprozess beschränkt, dann hat das nicht selten zur Folge, dass sie darauf mit Widerstand reagieren» (Rosch, 2018a, S.72).

Dabei muss zwischen legitimem und illegitimem Zwang unterschieden werden. Staub-Bernasconi (2007) spricht in diesem Zusammenhang von Behinderungs- und Begrenzungsmacht. Dabei geht es um einen wertegebundenen Ansatz, der zwischen legitimem und illegitimem Zwang unterscheidet. Unter legitimem Zwang wird ein durch das Berufsverständnis und durch die Berufsethik der Sozialen Arbeit legitimes Handeln gegen den Willen der Klientschaft verstanden (vgl. Staub-Bernasconi, 2007, S.374 zitiert nach Rosch, 2018a, S.71). Je stärker dabei der eingesetzte Zwang ist, desto besser muss dieser berufsethisch legitimiert sein, und desto besser muss auch die Reflexion sowie die sozialarbeiterische Evaluation respektive Kontrolle sein (vgl. Rosch, 2018a, S.71).

4.3 Perspektive der Theorien Sozialer Arbeit zum Zwangskontext – Faktoren für zielführende Abklärung im Zwangskontext

Der zivilrechtliche Kindeschutz bewegt sich, wie beschrieben, in einem Zwangskontext. Mit Zwang und Anordnung alleine können jedoch selten Verhaltensänderungen hergeführt werden, viel eher reagieren Klienten und Klientinnen mit Reaktanz. Um eine Wirkung herbeizuführen, ist der Aufbau eines Arbeitsbündnisses mit einem Mindestmass an Kooperationsbereitschaft und Motivation für eine gelingende Zusammenarbeit zentral.

Gemäss Zobrist und Kähler (2017, S.36ff) lassen sich aus bisherigen empirischen Befunden methodische Faktoren erschliessen, welche für zielführende Wirkung im Zwangskontext ausschlaggebend sind. Dies seien erste Hinweise, was aus sozialarbeiterischer Perspektive im Zwangskontext zu beachten ist, es würden jedoch weitere empirische Erkenntnisse in diesem Gebiet benötigt. Diese bisherigen Erkenntnisse führen Zobrist und Kähler (2017) im Rahmen des methodischen «ABC» in Zwangskontexten zusammen.

4.3.1 Das «ABC in Zwangskontexten»

Die Abkürzung «ABC» im Zwangskontext steht für: Auftrags- und Rollenklärung («A»), Arbeit an der Motivation («B») und Beziehungsgestaltung («C»). Diese Aspekte scheinen eine wichtige Bedeutung zu haben, um positive Effekte in Zwangskontexten erreichen zu können (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.126). Im Zentrum der Auftrags- und Rollenklärung steht die Transparenz über Zuständigkeiten und Handlungsspielräume, bei der Motivationsarbeit geht es um das methodische Vorgehen für eine

stufengerechte Motivationsförderung, und bei der Beziehungsgestaltung steht die partizipative und förderliche Kooperation im Vordergrund.

A: Auftrags- und Rollenklärung

Der Auftrags- und Rollenklärung wird in der gesamten Fachliteratur zum Zwangskontext eine wichtige Rolle zugeschrieben. Es geht darum, dass den Klienten und Klientinnen vermittelt wird, was von ihnen erwartet wird. Eine hohe Transparenz über die Gründe der Kontaktaufnahme und der weiteren Konsequenzen ist wichtig, da dies die Selbstregulation sowie das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle der Klienten und Klientinnen ermöglicht (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.55). Da jedoch gemäss Rosch (2018a) die Aufträge im Kindes- und Erwachsenenschutz mit den entsprechenden Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen eine hohe Komplexität aufweisen, ist dies durch viele Klienten und Klientinnen nicht ohne weiteres zu verstehen. In dieser komplexen Aufgaben- und Zuständigkeitslandschaft ist es sehr wichtig, dass den Betroffenen vermittelt werden kann, welchen Aufträgen, Aufgaben und Erwartungen die abklärende Person nachkommt, und welche Aufträge und Aufgaben die Behörde hat. Auch muss vermittelt werden, was für Bedingungen für die Beendigung des Kontaktes bestehen (S.76). «Es geht somit um die Frage: Wer will was, weshalb, von wem? Damit soll der Kontext und das Ziel der Zusammenarbeit ebenso beleuchtet werden wie die Aufträge und Rollen der wesentlichen Akteure» (Rosch, 2018a, S.76f). Zudem ist es wichtig aufzuzeigen, welche Handlungsspielräume bestehen, damit die Klienten und Klientinnen diese sehen und nutzen können. «Dadurch können Personen aktiviert und für eine Veränderung motiviert werden» (Rosch, 2018a, S.77).

Herausforderung des Doppelmandats «Hilfe» und «Kontrolle»

Um diese Auftrags- und Rollenklärung vornehmen zu können, ist als Vorbedingung «die Auseinandersetzung der Fachperson mit dem Zwangskontext und die Integration dieser Bedingungen in das berufliche Selbstverständnis» (Zobrist & Kähler, 2017, S.53) wichtig. Gemeint ist dabei das eigene Verständnis der Doppelrolle, in der sich Sozialarbeitende in Abklärungsverfahren befinden. In der Studie von Kähler (2005) stimmen die Fachkräfte in hohem Masse der Wichtigkeit der Auftrags- und Rollenklärung zu. Viele erleben es jedoch als Herausforderung, den Klienten und Klientinnen zu vermitteln, dass sie einerseits eine Kontrollaufgabe haben und andererseits ein Unterstützungspotential besteht (vgl. Kähler, 2005, zitiert nach Zobrist & Kähler 2017, S.54). Dies bedeutet für die Fachkräfte, «einen Dauerspagat auszuhalten: einerseits mit dem Ziel, zunächst eine tragfähige Arbeitsbeziehung mit den Klienten aufzubauen, ihre Sichtweisen zu verstehen und ihre sozialen Probleme zu verhindern, zu lindern oder zu lösen, andererseits den öffentlichen Interventions- und Kontrollauftrag zu erfüllen» (Zobrist & Kähler, 2017, S.33). Je klarer das doppelte Mandat von der abklärenden Person angenommen wird, desto eher gelingt es gemäss Zobrist und Kähler (2017, S.53) gegenüber den Betroffenen eine klare Position zu vertreten.

Die Herausforderung dieser Doppelfunktion von Hilfe und Kontrolle verdeutlicht, dass zwischen dem Klientel und der abklärenden Person ein unsichtbarer Dritter, der Auftraggeber, im Spiel ist (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.34). Conen und Cecchin (2007) sprechen dabei vom Auftragsdreieck zwischen Auftraggeber – Klient – Fachkraft. Die Klärung ist von Bedeutung, welchen Auftrag und welche Sichtweise die Beteiligten von der Ausgangslage haben. Die abklärende Person muss die Wirkkräfte der nicht anwesenden auftragserteilenden Behörde berücksichtigen, thematisieren und nutzen. Die Forderungen des nicht anwesenden Dritten können dabei auch konstruktiv genutzt werden, im Sinne der Kurzformel: «Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?» (vgl. Conen & Cecchin, 2007, S.119ff). Es kann zudem bei einigen Fallkonstellationen sinnvoll erscheinen, die nicht anwesende «Dritte» (auftraggebende Behörde) durch Teilnahme an einer Besprechung persönlich beizuziehen in die Phase der

Auftrags- und Rollenklärung. Der methodische Einbezug eines Aufgabendreiecks ist erschwert, wenn es nicht gelingt «den Dritten» genügend auszulagern oder dies die Realität nicht genügend abbildet. In diesem Fall muss die Rechenschaftspflicht mittels der organisationsinternen Hierarchie symbolisiert werden (vgl. Conen & Cecchin, 2007, S.119ff).

Ein wichtiger Aspekt ist ebenfalls, welche Erwartungen die auftraggebende Behörde an die Rolle einer abklärenden Person hat. Damit sich Fachkräfte in ihrer Rolle innerhalb der Mandate Hilfe und Kontrolle zurechtfinden können, muss als Voraussetzung das Verständnis der Rolle einer Abklärungsperson innerhalb der Organisationskultur geklärt sein. Entsprechend ist die Klärung von grosser Bedeutung, inwiefern eine Sachverhaltsabklärung als entscheidungsorientierte oder interventionsorientierte Abklärungstätigkeit ausgerichtet sein soll und wie stark die Abklärungsperson primär Kontroll- und Erkundungsaufgaben auszuführen hat, bzw. wie weit ihre Zuständigkeit im Bereich der Hilfe, sprich Beratung und Begleitung, geht (vgl. Rosch, 2012, S.178).

B: Motivation

Ein weiterer zentraler Aspekt einer zielführenden Abklärungstätigkeit ist die Förderung der Veränderungsmotivation von Klienten und Klientinnen. Dies ist nicht eine Voraussetzung, sondern ein eigentliches Teilziel eines Abklärungsverfahrens. Da der Zwangskontext alleinig keine Veränderung bewirkt, braucht es die Arbeit an persönlichen Perspektiven, damit eine Veränderung stattfinden kann (vgl. Rosch, 2018a, S.75ff). Die Auftrags- und Rollenklärung ist Grundstein für die Motivationsarbeit im Zwangskontext. Neben der Kompetenz der Vertrauensbildung durch eine beziehungsgestaltende Gesprächsführung, benötigen abklärende Personen Kompetenzen in der Methodik der stufengerechten Motivationsförderung (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.64ff).

Da sich die Master-Thesis mit einer strukturellen Fragestellung befasst, wird hier nicht vertieft in das methodische Vorgehen zur Förderung der Veränderungsmotivation eingegangen. Festzuhalten ist, dass abklärende Personen die fachlichen Kompetenzen und das methodischen Wissen benötigen, um entsprechend professionell vorgehen zu können zur Förderung der Veränderungsmotivation.

C: Beziehungsgestaltung

Um Veränderungen herbeiführen zu können, ist eine tragfähige Arbeitsbeziehung und die Kooperation von Seiten der Klienten und Klientinnen zentral. Dabei wirken verschiedene Konstellationen des Zwangskontextes, wie die eingeschränkte Autonomie, das Erleben von Macht, die Einschränkung der Befriedigung von Grundbedürfnissen oder der Einfluss der Kontrolle als Herausforderung für den Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung. Es erfordert eine spezifische Beziehungsgestaltung, die mit diesem «Widerstand» professionell umgehen kann. Die Beziehung ist so zu gestalten, dass sie für das Ziel der Motivationsförderung hilfreich ist (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.41). Die dadurch entstehenden freiwilligen, oder zumindest kooperativen und von den betroffenen Personen mitgetragenen Massnahmen, wirken sehr viel nachhaltiger als Massnahmen gegen den Willen der Betroffenen. Damit dieses elementare Vertrauen aufgebaut werden kann, braucht es gemäss Fassbinden (2018) u.a. eine pragmatische Herangehensweise, Flexibilität und Kreativität in der Abklärung, Vertrauensbildungsfähigkeit, eine Nähe zu den Betroffenen, offene, klare und transparente Kommunikation und vieles mehr (S.117f).

4.3.2 Soziale Arbeit als Fachakteurin im Kinderschutz

Gemäss dem Berufskodex beschäftigt sich die Soziale Arbeit «mit der Bewältigung von sozialen Problemen im Kontext des sozialen Wandels und sozialer Beziehungen. Sie ist eine Handlungswissenschaft, die sich mit der Vorbeugung, Linderung und Lösung von Problemen befasst, welche bei der Einbindung

von Menschen in die Sozialstruktur bzw. -kultur entstehen» (Zobrist, 2009, S.226). Eine Kindeswohlgefährdung ist eine soziale Problemlage, welche diesem Gegenstand des Professionsverständnisses der Sozialen Arbeit entspricht. Die Bewältigung sozialer Problemlagen braucht eine Vielzahl an Kompetenzen, welche dem Kompetenzprofil der Sozialen Arbeit entsprechen. Diese werden gemäss Rosch (2018a) in der behördlichen Tätigkeit benötigt, insbesondere im Rahmen der Abklärungstätigkeit (S.69). Eine gute Ausbildung der abklärenden Personen, sowie Weiterbildung zu den spezifischen Herausforderungen im Zwangskontext und das methodische Know-How, sind wichtige Voraussetzungen für eine zielführende Abklärung in der herausfordernden Ausgangssituation des zivilrechtlichen Kindesschutzes (vgl. Zobrist & Kähler, 2017, S.127).

Nebst einem professionellen Vorgehen in der Abklärungstätigkeit braucht es auch gute Rahmenbedingungen, damit eine Abklärung zielführend gemacht werden kann. Diesem Thema widmet sich das nächste Kapitel.

4.4 Das Management des Sozialen: Organisationstheoretische Faktoren für eine zielführende Abklärungsphase

In diesem Kapitel wird in einem ersten Schritt das Organisationsverständnis im Sozialmanagement erläutert. Danach werden die verschiedenen Schritte der Managementaufgaben einer Organisation sowie die spezifischen Herausforderungen eines Kooperationsmanagements dargestellt.

4.4.1 Organisationsverständnis im Sozialmanagement

Damit eine Organisation ihre Aufgaben zielgerichtet erfüllen kann, müssen diese organisiert werden. Das Management einer Organisation, also das Organisieren der Aufgaben, Strukturen und Prozesse, dient dem Zweck, dass eine Organisation ihren Auftrag erfüllen kann indem verschiedene Teilaufgaben zweckmässig koordiniert und abgestimmt werden. Dazu müssen die Rahmenbedingungen möglichst so gestaltet sein, damit die Mitarbeitenden ihre Aufgabe gut erfüllen können und die Klienten und Klientinnen ein möglichst passendes Produkt erhalten (vgl. Loffing, 2012, S.37f). Der Begriff der Organisation lässt sich gemäss Loffing (2012) mit folgenden Merkmalen beschreiben:

- «Organisationen sind zielgerichtete Ordnungen
- Organisation ist Mittel zur (arbeitsteiligen) Erfüllung der unternehmerischen Gesamtaufgabe
- Organisationen sind von Dauer
- Organisationen sind soziale Systeme
- Organisationen weisen eine (formale) Struktur auf
- Objekt der Tätigkeit ist ein Organisationsgebilde» (S.35).

Wenn eine Organisation auf der Basis gemeinsamer Ziele gegründet wird, entsteht eine Organisationsstruktur. Unter Organisationsstruktur ist das formale System von Aufgaben und Weisungsbeziehungen gemeint, die bestimmen, wie die Organisationsmitglieder ihre Handlungen koordinieren und wie Ressourcen genutzt und eingesetzt werden, um organisatorische Ziele zu erreichen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.42). Organisationsstrukturen können dabei nicht unabhängig von der Organisationskultur betrachtet werden. Die Organisationskultur umfasst das Set an gemeinsamen Werten und Normen einer Organisation, welche das Handeln und die Interaktion zwischen den Mitarbeitenden prägen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.43). Dieses Selbstverständnis der Organisation unterscheidet sich von Organisation zu Organisation und wirkt sich prägend auf die jeweilige Arbeitsweise aus.

Versteht man die KESB als Dienstleister zur Wahrung einer öffentlichen Aufgabe, so können die Spezifika einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung auf die Organisation einer Kindes- und

Erwachsenenschutzbehörde angewandt werden. Der «Dienstleistungs-Begriff» wird in der Literatur vielfältig verwendet, wobei hier gemäss Klatetzki (2010) «die Tätigkeiten von sozialen personenbezogenen Organisationen verstanden werden, die darauf abzielen das Wohlergehen der Klienten wie auch das der Gemeinschaft zu gewährleisten» (S.9). Da soziale personenbezogene Organisationen nicht mit Objekten oder Symbolen zu tun haben, sondern mit Subjekten, bestehen gemäss Klatetzki (2010) einige Besonderheiten für diese Organisationsform. Durch die Arbeit mit Menschen ergeben sich gesellschaftlich-moralische und rechtliche Implikationen, welche leitend sind und berücksichtigt werden müssen. Da die Interaktion mit Menschen die Kernoperation darstellt, besteht eine Ko-Produktion zwischen Fachpersonen und dem Klientel, wobei die Qualität einer Tätigkeit nicht ausschliesslich auf die Fachperson und ihre korrekt eingesetzten Methoden reduziert werden kann. Was bei einem Klienten oder einer Klientin gut funktioniert, kann bei jemand anderem wiederum ins Leere gehen oder gar gegenteilige Wirkung erzielen. Die Interaktion innerhalb dieser Ko-Produktion hat zudem einen doppelten Charakter, sie ist Hilfe und Kontrolle zugleich. Dies ist eine weitere Herausforderung, da die Beziehung zwischen Fachperson und Klientel einen ambivalenten Charakter erhält. Des Weiteren stellt es aufgrund der Ko-Produktion eine Schwierigkeit dar, die Konsequenzen des Handelns zu messen und zu evaluieren (vgl. Klatetzki, 2010, S.10ff).

Diese sowie weitere Spezifika sozialer personenbezogener Dienstleistungen haben zur Folge, dass der Organisationstyp der sozialen personenbezogenen Dienstleistungen «in seinem Handeln und Strukturen komplex, konfliktbeladen, mehrdeutig und daher relativ schwer zu verstehen ist» (Klatetzki, 2010, S.18). Trotz dieser Herausforderung muss die Organisation einigermaßen verlässliche, positive Wirkungen präsentieren können. Dies versucht sie über methodisch strukturierte Vorgehensweisen, fachliche Anforderungen an die Fachpersonen und Konzepte oder Verhaltensvorschriften zu erreichen (vgl. Merchel, 2017, S.287f). Die Organisationen der sozialen Wohlfahrt müssen sich daher unter der Berücksichtigung dieser herausfordernden Bedingungen mit dem Management auseinandersetzen.

Zusammenfassend lässt sich somit unter dem Sozialmanagement eine Verkoppelung des Managementgedankens mit den professionsethischen Verständnis und dem spezifischen Gegenstandsbereich der Sozialen Arbeit verstehen (vgl. Merchel, 2017, S.292). Das Sozialmanagement beschäftigt sich dabei mit dem Organisieren von Aufgaben, Strukturen und Prozessen von Organisationen der sozialen Wohlfahrt. Dabei ist es wichtig, dass das Management im Sozialen nicht ökonomisch interpretiert wird, sondern das Organisieren der Aufgabe im Zentrum steht, damit eine Organisation diese Aufgabe ziel führend erfüllen kann (vgl. Wendt, 2017, S.9).

4.4.2 Management aus der Perspektive des Funktionsansatzes

Unter «Management» können verschiedene Aspekte verstanden werden: Management als Grundlage für das Entscheidendshandeln im Sinne eines normativen, strategischen und operativen Managements; Management als Funktionsansatz, wo es um die Gestaltung der Prozesse und Aufgaben geht; sowie Management im Sinne des institutionellen Ansatzes, welcher die Entscheidungs- und Anweisungskompetenzen der Individuen innerhalb einer Organisation in den Blickwinkel nimmt, also die verschiedenen Hierarchiestufen des Oberen, Mittleren und Unteren Managements (vgl. Kolhoff, 2012, S.20).

Im Rahmen dieser Master-Thesis interessiert es, was in Bezug auf die Gestaltung der Prozesse und Aufgaben relevant ist. Der Begriff des Management wird daher im Sinne des Funktionsansatzes verwendet. Es geht um Tätigkeiten, welche auf den unterschiedlichen Managementebenen zur Zielerreichung einer Organisation notwendig sind. Angelehnt an Kolhoff (2012) werden die Aufgaben aufgeteilt

in die Bereiche: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (S.22ff). Die Schritte des Personaleinsatzes sowie der Führung werden in einem Kapitel zusammengefasst.

Klassische Managementfunktionen, dargestellt als Kreislaufmodell



Abbildung 2: Klassische Managementfunktionen, dargestellt als Kreislaufmodell (Quelle: Kolhoff, 2012, S.26 in Anlehnung an Steinmann & Schreyögg, 2005, S.8)

Bei den aufgeführten Schritten dieses klassischen Management-Kreislaufes ist anzumerken, dass diese in der täglichen Arbeit nicht in einer Schrittabfolge getätigt werden können, sondern als immer wiederkehrender offener Zyklus zu betrachten sind. Die täglichen Anforderungen und daraus resultierende Störungen veranlassen dazu, immer wieder zwischen den einzelnen Aufgaben hin und her zu springen (vgl. Kolhoff, 2012, S.25).

Planung (Planning)

Gemäss Kolhoff (2012) wird im Rahmen der Planung festgelegt, welche Ziele erreicht werden sollen. Es geht dabei u.a. um Fragen wie: welche Mittel wie und wofür eingesetzt werden und welche Lösungswege beschritten werden sollen (S.22).

Die Planung wird dabei in die normative, strategische und operative Planung eingeteilt. Zur *normativen Planung* gehört die Leitbildentwicklung. Dabei werden die Grundsatzziele der Organisation festgehalten. Beim Kinderschutz ist das zentrale Grundsatzziel in den gesetzlichen Grundlagen festgeschrieben. Es geht darum, dem Kindeswohl zu entsprechen. Im Rahmen der *strategischen Planung* werden mittelfristige Rahmenziele definiert. Dabei ist es wichtig, dass innerhalb einer Organisation, und im Falle eines Kooperationsmanagements zwischen den Betriebsorganisationen, übereinstimmende Rahmenziele bestehen. Dies bezieht sich bspw. auf die Klärung, inwiefern interventionsorientiert oder entscheidungsorientiert abgeklärt werden soll und wie die Rolle der abklärenden Person gestaltet ist. Bei der *operativen Planung* geht es um kurzfristige Ergebnisziele, wozu die fallspezifischen Aufträge und Fragestellungen sowie das konkrete Vorgehen einer Abklärungstätigkeit zählen. Eine gute

Auftragsklärung ist dabei zentral, damit die Erwartungen des verfahrensleitenden Behördenmitgliedes mit denen der abklärenden Personen übereinstimmen (vgl. Kolhoff, 2012, 22f).

Auf allen drei Ebenen der Planung braucht es eine Übereinstimmung zwischen den jeweiligen Zielen der Mitarbeitenden, zwischen Mitarbeitergruppen sowie gegenüber der Organisation. Je grösser diese Übereinstimmung ist, desto nachvollziehbarer, durchsichtiger und reibungsloser verläuft entsprechend die Zusammenarbeit (vgl. Kolhoff, 2012, S.22).

Organisation (Organizing)

Zum Bereich der Organisation gehören die Aufbauorganisation (Gestaltung der Hierarchie) und die Prozesse- und Ablauforganisation (vgl. Kolhoff, 2012, S.23). Unter *Aufbauorganisation* wird die «strukturelle Gliederung des Unternehmens in Stellen und Abteilungen und deren Zuordnung zueinander durch betriebliche Kompetenzen und Kommunikationswege verstanden» (Loffing, 2012, S.38). Strukturieren bedeutet dabei im Wesentlichen Regeln zu schaffen zur Festlegung der Aufgabenverteilung, der Koordination, der Verfahrensrichtlinien, der Beschwerdewege, der Weisungsrechte, der Entscheidungsbefugnisse, ect. (vgl. Schreyögg, 2008, S.90). Gutenberg (1983) unterteilt dabei in generelle und fallweise Regelungen. Generelle Regelungen sind nur dort sinnvoll, wo Standardisierungen möglich sind. Wenn variable Aufgaben durch generelle Regeln vordefiniert sind, ist das ineffizient. Gemäss dem Substitutionsprinzip der Organisation nach Gutenberg (1983) sollen nur so viele Regelungen aufgestellt werden, welche aufgrund immer wiederkehrender Aufgabenzügen nötig und sinnvoll sind. Die Aufgaben eines Abklärungsverfahrens sollen also nur soweit wie sinnvoll durch generelle Regelungen definiert sein. Da Kindesschutzverfahren durch sehr individuelle Geschichten geprägt sind, muss beim Aufgabenvollzug die Möglichkeit zu einem fallangepassten Vorgehen bestehen, welches dem Bedarf des Familiensystems entspricht. Es ist ein Gleichgewicht anzustreben zwischen der Variabilität von betrieblichen Abläufen und dem Ausmass genereller Regeln (vgl. Gutenberg, 1983, S.238ff zitiert nach Schreyögg, 2008, 90f).

Da die Gesamtaufgabe einer Organisation in der Regel so umfangreich ist, dass eine Person sie nicht allein auszuführen vermag, müssen Aufgaben differenziert werden und im Rahmen der Aufgabensynthese wieder zusammengetragen werden. «In der Organisationsliteratur werden dementsprechend häufig die «Differenzierung» und die «Integration» als Basisaufgaben der organisatorischen Strukturgestaltung bestimmt» (Schreyögg, 2008, S.92). Wird die Abklärungsaufgabe durch ein verfahrensleitendes Behördenmitglied delegiert (an einen internen oder externen Abklärungsdienst), ist dies eine Aufgabendifferenzierung. Durch diese Differenzierung der Aufgaben ergeben sich verschiedene Vor- und Nachteile. Als Vorteil der Aufgabendifferenzierung nennt Schreyögg (2008, S.106f) u.a. den Nutzung des Spezialisierungsvorteils durch Lern- und Übungseffekte aufgrund immer wiederkehrender Verrichtungen ähnlicher Aufgaben oder die effiziente Nutzung von Ressourcen, durch die Konzentration homogener Handlungseinheiten. Als Herausforderung der Aufgabendifferenzierung beschreibt Schreyögg (2008, S.107), dass aufgrund der Differenzierung und der damit entstehenden Schnittstellen Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Teilaufgaben entstehen können, wenn diese im Rahmen der Aufgabensynthese wieder zusammengeführt werden. Es besteht zudem die Gefahr einer geringen Flexibilität bei der Aufgabentätigkeit, weil Schnittstellen ein hohes Mass an zeitraubender und funktionsorientierter Kommunikation erfordert.

Unter der *Ablauf- und Prozessorganisation* ist die wirksame Gestaltung von Arbeitsprozessen zu verstehen. Ihr kommt die Aufgabe zu, die inhaltliche, räumliche und zeitliche Folge der Arbeitsprozesse auf der Grundlage der Aufbauorganisation aufeinander abzustimmen (vgl. Loffing, 2012, S.43). Durch

verbindlich festgelegte und autorisierte Verfahrensrichtlinien, also generelle Regelungen, wird die Verknüpfung der verschiedenen spezialisierten Teiltätigkeiten sichergestellt. Durch diese vordefinierte Prozessorganisation soll die Verknüpfung der Teilaufgaben gewissermassen automatisch geschehen und allfällige Abstimmungsprobleme sollen vorweggenommen werden bzw. es soll versucht werden, diese gewissermassen bereits im Voraus zu lösen (vgl. Schreyögg, 2008, S.139). Die Verfahrensabläufe des zivilrechtlichen Kindesschutzes wurden bereits erläutert. Diese fachlichen Empfehlungen sind die Grundlage der Prozessplanung einer Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Im Rahmen eines externen Abklärungsauftrages besteht ein Kooperationsmanagement, bei welchem die Aufgaben und Prozesse einer Kindesschutzabklärung zwischen den Betriebsorganisationen geklärt und sinnvoll aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Schnittstellen der Aufgabendifferenzierung und -synthese sind dabei als eine besondere Herausforderung in der Prozessorganisation eines Kooperationsmanagements zu sehen. Auf das Kooperationsmanagement wird im nächsten Kapitel vertiefter eingegangen.

Personaleinsatz (Staffing) und Führung (Directing)

Da das Personal eine zentrale Ressource stellt, ist der Personaleinsatz eine sehr wichtige Aufgabe im Sozialmanagement. «Die Anforderungen an das Personal ergeben sich aus einer Analyse der zu erledigenden Arbeiten und der vorhandenen, bzw. zu schaffenden Organisations- und Arbeitsablaufstruktur» (Kolhoff, 2012, S.24). Für die zu tätigen Aufgaben müssen Mitarbeitende entsprechend ausgesucht, befähigt und eingesetzt werden (vgl. Kolhoff, 2012, S.24). «Bei der Personalführung geht es um die direkte personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeitenden» (Kolhoff, 2012, S.24). Wird die KESB bei der Abklärung durch einen internen Abklärungsdienst unterstützt, besteht eine direkte Personalführung der Abklärungsmitarbeitenden durch die Behörde. Die Behörde hat somit die Weisungsbefugnis bezüglich des Personaleinsatzes, der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, des methodischen Vorgehens der Mitarbeitenden, ect. Bei einer externen Auftragserteilung hat die Behörde diese Weisungsbefugnis nicht. Entsprechend müssen sie beim Personaleinsatz und der Personalführung auf die Qualität der Führungsperson des Kooperationspartners vertrauen.

Kontrolle (Controlling)

Beim Controlling geht es darum, einen Soll-Ist-Vergleich zu tätigen und zu überprüfen, ob die gesetzten (normativen, strategischen und operativen) Ziele in die Tat umgesetzt werden konnten und entsprechend steuernd eingegriffen werden konnte (vgl. Kolhoff, 2012, S.25). Wie bereits erläutert, stellt die Wirkungsmessung eine hohe Herausforderung im Sozialmanagement dar. Um qualitativ gut arbeiten zu können und Rückschlüsse aus den eigenen Erfahrungen machen zu können, ist eine differenzierte Reflexion durch die abklärenden Personen zu ihrer Abklärungstätigkeit für die fachlich-methodische sowie die personelle Weiterentwicklung zentral. Zudem ist die Evaluation des Gesamtprozesses und der getätigten Aufgaben durch die Behörde, im Rahmen eines Qualitätsmanagements, unumgänglich. Gerade im Kontext des Zwangs bedürfen Handlungen einer ausführlichen Reflexion und Evaluation respektive Kontrolle, damit diese berufsethisch legitimiert sind und damit die Gefahr von illegitimem Zwang minimiert werden kann (vgl. Rosch, 2018a, S.71). Aufgrund der Verfahrensverantwortung durch die Behörde ist die Qualitätssteuerung und Qualitätssicherung Aufgabe der Behörde.

4.4.3 Das Kooperationsmanagement

Ist eine Organisation durch eine Ein-Linien-Organisation strukturiert, erhält jede nachgeordnete Stelle von einer Instanz mit Weisungsbefugnis Anweisungen (vgl. Löffing, 2012, S.39). Die Mitarbeitenden sind somit einer Führungsperson unterstellt. Im Falle eines internen Abklärungsdienstes, hat das verfahrensleitende Behördenmitglied die direkte Weisungs- und Lenkungsbefugnis an die abklärende Person. Wird ein Abklärungsauftrag extern vergeben, besteht ein Kooperationsmanagement zwischen

zwei Betriebsorganisationen. Dabei erhält die externe Abklärungsperson einen Abklärungsauftrag mit konkreten Fragestellungen. In der Auftragserfüllung handelt sie jedoch autonom im Rahmen ihrer Kompetenzen, wobei sie Rücksprache halten muss mit dem verfahrensleitenden Behördenmitglied bei Änderungen, Unklarheiten oder Schwierigkeiten, welche die Kompetenzen und Zuständigkeiten der Abklärungsperson überschreiten. Obwohl das verfahrensleitende Behördenmitglied indirekt Einfluss nehmen kann auf einen Abklärungsprozess, hat es bei einem Kooperationsmanagement keine direkte Weisungsbefugnis über die konkrete Vorgehensweise, die angewandte Methodik oder die Zeitplanung der Abklärungstätigkeit.

Deshalb sind in einem Kooperationsmanagement gemäss Jones und Bouncken (2008) jeweils zwei Ebenen der Kooperation erforderlich, die Leistungsebene und die Beziehungsebene. Die **Leistungsebene** bezieht sich auf den Austausch von Leistungen und Ressourcen und umfasst das Auftragsmanagement einer Kooperation. Ziel der Kooperation ist es, gemeinsam Stärken zu nutzen. Bei einer Kinderschutzabklärung umfasst die Leistungsebene u.a. die Erteilung und Klärung des Abklärungsauftrages. Dabei handelt es sich um eine einseitige Abhängigkeit, da die Verfahrensleitung weiterhin bei der KESB liegt (S.201f). Weil bei einer Kooperation zweier Betriebsorganisationen keine direkte Weisungsmöglichkeit über die Hierarchie besteht, setzt ein Kooperationsmanagement auf der **Beziehungsebene** immer auch Vertrauen voraus. Es bedarf das «Eingehen einer Beziehung zwischen Organisationen, letztlich mindestens zwischen zwei Individuen» (Jones & Bouncken, 2008, S.202). Die Beziehungsebene wird durch das gegenseitige persönliche Verstehen, die personelle Bindung der Kooperationspartner und durch die Form der Interaktionsgestaltung, bspw. die Form der Kommunikation, beeinflusst. Auch die Zeitdauer einer Interaktion wirkt sich auf die Beziehungsebene aus. Die Leistungs- und die Beziehungsebene eines Kooperationsmanagements stehen dabei in gegenseitiger Abhängigkeit. So wirkt sich die Qualität der Beziehungen auf die Durchführung einer Kooperation aus und beeinflusst damit die Qualität der Leistungsebene, wobei sich diese wiederum auf die Beziehungsebene zwischen den Individuen auswirkt. Im Rahmen eines Kooperationsmanagements stellt es dabei eine Gefahr dar, wenn Kooperationspartner unterschiedliche Ziele, Auffassungen und Werte haben (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.202).

Kooperationen werden durch vertragliche und nicht vertragliche Regeln bestimmt. Dazu gehören Aus-handlungen über den Umfang der Leistungen, über den Aufbau der Arbeitstätigkeit und -steuerung sowie der Aufbau des gegenseitigen Vertrauens. Auch die Art und Regelmässigkeit der Kontakte muss geplant werden, beispielsweise ob regelmässig Kontakte und Austausch stattfinden oder nur bei grösseren Problemen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, 207f). Dabei ist zu beachten, dass aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen von Kooperationspartnern, bspw. durch Veränderungen organisationsinterner Wertesysteme, Ablaufstörungen entstehen können. Diese müssen erkannt, aufgenommen und durch das Management aktiv gestaltet werden. Bei dauerhaften Kooperationen müssen Zeitpunkte definiert werden, bei denen die Zusammenarbeit evaluiert wird. Dadurch kann verhindert werden, dass die Zusammenarbeit in die falsche Richtung läuft (vgl. Jones & Bouncken, 2008, 206f).

Nachdem nun die Auseinandersetzung mit organisationstheoretischem Wissen des Sozialmanagements sowie dem professionstheoretischem Wissen der Sozialen Arbeit im Zwangskontext stattgefunden hat, wird im nächsten Kapitel das methodische Vorgehen erläutert. In Kapitel 6 (Ergebnisdarstellung) erfolgt eine Zusammenstellung der Aspekte, welche sich als Einflussfaktoren erweisen für eine zielführende Abklärung mit Blick auf interne und externe polyvalente Organisationsformen von Abklärungsaufträgen.

5 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie methodisch vorgegangen wurde bei der Datenerhebung und der Datenanalyse, um den Fragenstellungen dieser Master-Thesis empirisch nachzugehen.

5.1 Forschungsdesign

Die methodische Grundlage dieser Master-Thesis ist ein qualitatives Vorgehen. Das Ziel ist es, im Rahmen einer explorativen Forschung (vgl. Blanz, 2015, S.80) Kenntnisse darüber zu gewinnen, welche Aspekte sich, im Hinblick auf unterschiedliche Organisationsformen der Durchführung einer Kindes-schutzabklärung, als Einflussgrössen erweisen. Dazu wird nun aufgezeigt, wie bei der Datenerhebung und der Datenanalyse vorgegangen wurde.

5.2 Datenerhebung

Unter Datenhebung wird in der vorliegenden Master-Thesis der gesamte Prozess von der Auswahl des Samplings und der Interviewform, der Erarbeitung des Leitfadens, der Durchführung des Pretests sowie der Interviews und der Datensicherung verstanden. Die einzelnen Schritte werden nachfolgend erläutert und theoretisch begründet.

5.2.1 Qualitatives Sampling

Herleitung Sampling

Um die Fragestellungen beantworten zu können, soll das Erfahrungswissen aus der Praxis erreicht werden, welches als Erkenntnisquelle dient. Der Frage nach dem Sampling, also der Fallauswahl, kommt dabei gemäss Kruse (2015) eine wichtige Bedeutung zu. Das qualitative Sampling soll sicherstellen, dass die herangezogenen empirischen Fälle spezifische Aussagen entwickeln können, die valide sind. Das heisst, die aus der Datenanalyse erhaltenen Erkenntnisse sollen für sich beanspruchen können, dass sie eine Reichweite an Aussagen beinhalten, welche über das Sampling hinausgeht. Dazu muss die Stichprobe repräsentativ sein und die Strukturmerkmale der Grundgesamtheit, auf welche sich die Untersuchung bezieht, analog abbilden (S.237f). Das Ziel einer qualitativen Forschungsarbeit ist eben diese qualitative Repräsentativität, im Gegensatz zu einer statistischen Repräsentativität. Damit der Heterogenität im Feld entsprochen wird, wird ein kontrastierendes Samplingverfahren nach dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation vorgenommen. Die Fälle sollen sich dabei maximal voneinander unterscheiden. Nebst der möglichst grossen Heterogenität bedarf es zwischen den Fällen trotzdem einen gemeinsamen Bedeutungszusammenhang (vgl. Kruse, 2015, S.241ff). «Dieser ergibt sich einerseits in vermittelnder Weise durch die Forschungsfragestellung, wodurch eben verschiedene Fälle zueinander rationiert werden. Die Kontrastfälle müssen andererseits von sich aus in Bezug auf einen wie auch immer gearteten, weiter gefassten *Erfahrungszusammenhang*, eine gemeinsame Bindung (Konjunktion) aufweisen» (Kruse, 2015, S.246). Die theoretisch begründete Vorabfestlegung des Samplings geschieht über einen Stichprobenplan, welcher sich auf theoretisch begründete Merkmalsausprägungen bezieht.

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Fragestellung bilden die Organisationen des Kindes- und Erwachsenenschutzes. In einem ersten Schritt wird das Sampling der KESB Organisationen vorgenommen, welches Basis für den zweiten Schritt des Samplings ist, bei dem passende Interviewpartner und Interviewpartnerinnen gesucht werden (vgl. Kruse, 2015, S.248f). Durch das Organisationssampling muss ein gemeinsamer Bedeutungszusammenhang erreicht werden, bei dem die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen einen Erfahrungszusammenhang aufweisen. Daraus abgeleitet setzt das Sampling der Fallgruppenauswahl (Organisationssampling) voraus, dass die Kindes- und

Erwachsenenschutzbehörden denselben Oberbau in der Behördenorganisation aufweisen. Die Fallauswahl muss bezüglich der Behördenform (Verwaltungs- bzw. Gerichtsbehörde) sowie in der Organisationsform einer kantonalen bzw. (inter-) kommunalen Behörde übereinstimmen. Dadurch soll das Risiko auf Ergebnisverzerrungen aufgrund anderweitigen Einflüssen der unterschiedlichen Behördenorganisationen möglichst minimiert werden. Einzig im Ausprägungsmerkmal der Durchführung von Sachverhaltsabklärungen sollen sich die Fallgruppen unterscheiden, um möglichst fokussierte und trotzdem kontrastreiche Informationen zu erhalten. Das Organisationssampling soll dabei Organisationsformen beinhalten, welche die Kindesschutzabklärungen durch interne Abklärungsdienste durchführen, sowie solche bei welchen die Kindesschutzabklärungen an externe Dienste delegiert werden. Zusammengefasst sind folgende Merkmale ausschlaggebend beim ersten Schritt des Organisationssampling.

Voraussetzungen des Organisationssamplings

Übereinstimmende Faktoren des Samplings	
KESB Organisation als Verwaltungsbehörde oder Gerichtsbehörde	
KESB Organisation als kantonale oder (inter-) kommunale Behörden	
Einzugsgebiets des KESB Kreises vergleichbar	
Ländliche bzw. städtische Gegebenheiten des KESB Kreises vergleichbar	
Sampling-Faktor: Heterogenität im Feld	
Sachverhaltsabklärung Kindesschutz durch internen Fachdienst	Sachverhaltsabklärung Kindesschutz durch externen Fachdienst

Tabelle 1: Voraussetzung des Organisationssampling (Quelle: eigene Darstellung)

Im zweiten Schritt geht es darum, eine konkrete Fallauswahl der zu interviewenden Personen zu treffen. Um die Erkenntnisquelle auch innerhalb der Behördenorganisation heterogen abzubilden und die Strukturmerkmale der Grundgesamtheit umfassend abdecken zu können, werden Akteure mit unterschiedlichen Rollen im Abklärungsverfahren befragt.

Im Kapitel 3.1 wurde erläutert, welches die zentralen Akteure in einem Abklärungsverfahren sind. Dies sind die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden, die Abklärungspersonen, die Klienten und Klientinnen und teilweise die Mandatspersonen. Die Befragung von Klienten und Klientinnen wurde aus dem Grunde nicht gemacht, da es sich um eine organisationstheoretische Ausrichtung der Fragestellung handelt. Es kann angenommen werden, dass durch die Befragung von Betroffenen wenig Wissen und Informationen über Einflüsse von Organisationsstrukturen einer Kindes- und Erwachsenenschutzorganisation eruiert werden können. Dies wäre bei einer methodisch-fachlich ausgerichteten Fragestellung anders.

Weitere Akteure eines Kindesschutzverfahrens sind, in Ausnahmefällen, die Mandatspersonen. Es wurde eine Anfrage per E-Mail mit der Beschreibung des Forschungsvorhabens an das Mandatszentrum einer Sampling-Organisation getätigt. Nach einer gemeinsamen telefonischer Besprechung kamen die zuständige Person und die Autorin zum Schluss, dass die Befragung von Mandatspersonen in den entsprechenden Kreisen nicht sinnvoll ist. Grund ist, dass in den Sampling-Organisationen keine Abklärungen durch Mandatspersonen durchgeführt werden.

Damit die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen genügend Erfahrungswissen aufweisen, müssen weitere Voraussetzungen erfüllt sein. Tabelle 2 fasst die Voraussetzungen des zweiten Sampling-Schrittes, der Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen, zusammen.

Voraussetzung Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Interviewpartner und Interviewpartnerinnen	Weitere notwendige Voraussetzungen
KESB Behördenmitglieder	- Die interviewte Person hat mindestens 3 Jahre Berufserfahrung
Abklärungspersonen von internen sozialjuristischen Abklärungsfachdiensten	- Die interviewte Person hat Erfahrungen mit Kinderschutzabklärungen
Abklärungspersonen von externen Abklärungsfachdiensten	- Die interviewte Person arbeitet mindestens 70%

Tabelle 2: Voraussetzung Interviewpartner und Interviewpartnerinnen (Quelle: eigene Darstellung)

Begründung definitives Sampling

Damit die in Tabelle 1 definierten Voraussetzungen des Organisationssamplings gegeben sind, wurde entschieden, sich beim Organisationssampling auf einen Kanton zu fokussieren. Die Vergleichbarkeit der Erkenntnisse bei KESB Organisationen aus verschiedenen Kantonen wäre aufgrund der sehr unterschiedlichen kantonalen Organisationsformen in Frage gestellt. Die Autorin hat entschieden, mit KESB Organisationen im Kanton Luzern Interviews durchzuführen. Der Kanton Luzern erfüllt die Voraussetzung, dass sowohl Organisationsformen bestehen, wo Kinderschutzabklärungen durch den internen Sozialabklärungsdienst durchgeführt werden, als auch Organisationsformen, bei welchen die Kinderschutzabklärungen an einen externen polyvalenten Dienst delegiert werden.

Im Kapitel 3.3.1 wurde ein Überblick über die Behördenorganisationen im Kanton Luzern dargestellt. Alle sieben KESB Kreise des Kantons Luzern führen einen internen sozialjuristischen Abklärungsdienst (interner SAD), welcher im Auftrag der Behörde die Sachverhaltsabklärungen im Erwachsenenschutz durchführt. Während in sechs Kreisen der interne SAD für Kinderschutzabklärungen zuständig ist, werden in einem Kreis die Kinderschutzabklärungen mehrheitlich an einen externen polyvalenten Dienst delegiert. Dieser KESB Kreis, sowie ein zweiter Kreis, welcher den weiteren Kriterien (ländlich/städtische Begebenheiten und Einzugsgebiet) des Organisationssamplings entspricht, stellen die zwei KESB Kreise des definitiven Organisationssamplings dar.

Die KESB Organisationen wurden schriftlich per E-Mail angefragt. Dabei wurde das Forschungsvorhaben beschrieben und die Anfrage gemacht, ob eine Person, welche die entsprechenden Voraussetzungen (siehe Tabelle 2) erfüllt, bereit wäre ein Interview zu geben. Beim KESB Kreis 1, welcher die Kinderschutzabklärungen an einen externen polyvalenten Dienst delegiert, wurde eine Person des externen polyvalenten Dienstes, sowie eine Person des internen SAD für ein Interview angefragt, da der interne SAD in Ausnahmefällen auch Kinderschutzabklärungen durchführt. Die angefragten Organisationen waren bereit, beim Forschungsvorhaben teilzunehmen und nannten Personen, welche die entsprechenden Kriterien erfüllten. Daraufhin wurden telefonisch die Interviewtermine vereinbart.

Beim KESB Kreis 1 konnte zudem mit zwei Behördenmitgliedern ein Interview durchgeführt werden. Dies war der Vorschlag der Organisation, da die Behördenmitglieder unterschiedliche Präferenzen bezüglich externen und internen Organisationsformen der Abklärungsdurchführung aufweisen und sie bereit waren, gemeinsam ein Interview zu geben. Dieses Angebot wurde angenommen, da dies für das Erkenntnisinteresse in Bezugs auf die Forschungsfrage als Bereicherung erachtet wurde.

Ein weiteres Interview wurde mit einem Experten aus dem Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes durchgeführt. Das Interview mit Experten und Expertinnen liefert sowohl Deutungswissen wie Kontextwissen mit Zusatzinformationen. Durch das Deutungswissen von Experten und Expertinnen kann

eine Relevanzsetzung der Erkenntnisse zu einem bestimmten Sachverhalten geschaffen werden, wobei der Experte bzw. die Expertin nicht Teil der eigentlichen Zielgruppe ist (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.120f). Das Experteninterview fand nach einem ersten Analyse-Durchlauf des bisherigen Datenmaterials statt, wobei erste Hypothesen aus der theoretischen Auseinandersetzung und den Erkenntnissen der empirischen Erhebung diskutiert wurden.

Als Experte konnte Urs Vogel (lic.iur.MPA/dipl. Sozialarbeiter) gewonnen werden, welcher als Rechts- und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Kindes- und Erwachsenenschutzfragen im Gesundheits- und Sozialwesen arbeitet. Daraus ergab sich folgendes definitives Sampling.

Definitives Sampling

KESB Kreis 1 <ul style="list-style-type: none"> • Kindesschutzabklärungen durch externen polyvalenten Dienst • Kindesschutzabklärungen in Ausnahmefällen durch internen SAD • Erwachsenenschutzabklärungen durch internen SAD 		Interview Kennnummer
Behördenmitglied 1		5a
Behördenmitglied 2		5b
Abklärungsperson des internen sozialjuristischen Abklärungsdienstes		1
Abklärungsperson des externen polyvalenten Fachdienstes		2
KESB Kreis 2 <ul style="list-style-type: none"> • Kindesschutzabklärungen durch internen SAD • Erwachsenenschutzabklärungen durch internen SAD 		
Behördenmitglied		3
Abklärungsperson des internen sozialjuristischen Abklärungsdienstes		4
Experteninterview		
Urs Vogel		6

Tabelle 3: Definitives Sampling (Quelle: eigene Darstellung)

5.2.2 Interviewform

Die qualitative Erhebung wurde mittels offenen Leitfadeninterviews durchgeführt (siehe Anhang I). Dieses Vorgehen vereint gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) sowohl teil-standardisierte Aspekte als auch das Kriterium der Offenheit (S.128). Das Leitfadeninterview bewegt sich entsprechend in einem Spannungsfeld zwischen Offenheit und Strukturierung, wobei sich der Strukturierungsgrad am Forschungsinteresse und an der Forschungsfrage ableitet (vgl. Kruse, 2015, S.209). «Das offene Leitfadeninterview ist in solchen Forschungskontexten angebracht, in denen eine relativ eng begrenzte Fragestellung verfolgt wird» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.127). Damit eine dynamische Handhabung zwischen Strukturierung und Offenheit möglich ist, folgt der Leitfaden einem bestimmten Aufbauprinzip. Der Leitfaden beginnt mit einer offener Fragestellung, welche thematisch fokussiert, aber keine schliessende Wirkung hat und dadurch aus einer offenen Erzählaufforderung besteht (vgl. Kruse, 2015, S.212f).

Ziel des Leitfadeninterviews ist es herauszufinden, welche Einflussfaktoren die Akteure eines Abklärungsverfahrens in Bezug auf die verschiedenen Einflussgrössen als zentral erachten und welche Erfahrung sie diesbezüglich haben aufgrund der internen und externen Organisationsform. Die

Erarbeitung des Leitfadens strukturiert sich entlang den Faktoren, welche sich aufgrund der Theorienbearbeitung als relevante Einflussgrößen für eine zielführende Abklärung erweisen. Durch diese Strukturierung des Gespräches kann einem vorgegebenen Themenweg gefolgt werden (vgl. Kruse, 2015, S.209).

Der Interviewleitfaden wurde nach dem Aufbauprinzip eines Interviewleitfadens gemäss Kruse (2018) gestaltet (siehe Abbildung 3). Dabei wurde mit einer Stimulusfrage zur Erzählaufforderung gestartet. Durch die Stimulusfrage konnten im ersten Teil Faktoren eruiert werden, welche von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen selbst als zentrale Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärungstätigkeit erachtet werden. Im zweiten Teil wurden diese Faktoren (Inhaltliche Aspekte) wieder aufgenommen und es wurde der Frage nachgegangen, wie sich diese Faktoren unterscheiden und wo Vorteile oder Herausforderungen gesehen werden aufgrund der Organisationsform. Weitere inhaltliche Aspekte, welche von Interesse waren um die Forschungsfrage ausgiebig aufzuarbeiten, wurden angesprochen, falls diese nicht bereits erwähnt wurden (S.213f).

Aufbauprinzip eines Interviewleitfadens

Block 1 (bzw. 2, 3 ...): Stimulus/Grundreiz (Leitfrage/Erzählaufforderung)		
Grundreiz, der ein Themenfeld sehr offen und manchmal sogar vage eröffnet, sodass der Erzählperson die Möglichkeit zur eigenstrukturierten Positionierung und Thematisierung gegeben wird.		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Konkrete Nachfragen
Topics, zu denen man als Forschende/r etwas in Erfahrung bringen möchte	<p>Entweder z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter?/ Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? Wie meinen Sie das <p>Oder: immanente Nachfragen</p>	Elaborierende, exmanente Nachfragen zu den gewünschten Topics, also konkretere inhaltliche Nachfragen („Nachfassen“), die stärker strukturieren und steuern, aber dennoch offen formuliert sein müssen

Abbildung 3: Aufbauprinzip eines Interviewleitfadens (Quelle: Kruse, 2015, S.213)

Ein durchgeführtes Interview stellte eine Spezialform dar. Mit zwei Behördenmitglieder des Kreises 1 wurde das Interview gleichzeitig durchgeführt. Dabei wurde derselbe Interviewleitfaden wie bei den anderen Interviews angewandt, wobei die gleiche Frage jeweils an beide Personen gerichtet wurde. In dieser Spezialform des Interviews stellte es eine Gefahr dar, dass die interviewten Personen in eine Diskussion oder ein Streitgespräch treten könnten und so das Interview nicht mehr steuerbar gewesen wäre. Dies war nicht der Fall und das Interview konnte entsprechend dem Leitfaden durchgeführt werden.

Wie bereits beschrieben, wurde zudem ein Experteninterview durchgeführt, um die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Akteuren des Abklärungsverfahrens zu analysieren und zu vernetzen. Der Experte oder die Expertin muss dabei über ein spezifisches Sonderwissen verfügen, welches sich aufgrund der beruflichen Rolle begründet (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.119f). Das Gespräch mit Experten und Expertinnen ist deshalb von Interesse, weil es Zugang zur «Einschätzung von Risiken und Sicherheiten, Entwicklungen und Trends, Relevanzen und Irrelevanzen» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.120) bieten kann. Andererseits kann das Experten- und Expertinnenwissen Kontextwissen mit Zusatzinformationen liefern über Bereiche, welche zwar nicht im Zentrum der Untersuchung stehen, aber deren Berücksichtigung für die Fragestellung relevant sind (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.120f). Auch das Gespräch mit dem Experten wurde anhand eines Leitfadens strukturiert. Dabei sind jedoch gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) einige Besonderheiten zu beachten. Im ersten Teil des Interviews wurde dem Experten ein Einblick in die fachliche Thematik gegeben und der Experte gebeten, sich in seiner Funktion vorzustellen. Im zweiten Teil wurde entsprechend den anderen Leitfadeninterviews mit einer Stimulusfrage begonnen, um dem Experten die Möglichkeit zu geben, den Sachverhalt selbst strukturierend darzustellen. Der dritte Teil war durch eine engere Strukturierung geprägt, da konkrete Hypothesen aus den vorgehenden Interviews erfragt wurden. Dabei wurde eine Aufforderung zur Theoretisierung getätigt (S.121ff). Diese Leitfadengestaltung trägt dem Aspekt Rechnung, dass «der Kommunikationsstil von Expert/inn/en grundlegend wohl eher *argumentativ-diskursiv* ist» (Kruse, 2015, S.179).

5.2.3 Pretest

Um den Leitfaden auf Unstimmigkeiten zu prüfen, wurde ein Pretest durchgeführt. Dies ist sinnvoll, um herauszufinden, welche Probleme sich bei der Interviewdurchführung ergeben könnten. Unter anderem kann getestet werden, ob die formulierten Fragen verständlich sind, die Reihenfolge der Fragen sinnvoll ist und ob alle relevanten Themenbereiche genügend abgedeckt sind. Für den Pretest konnte eine Person gefunden werden, welche sowohl eine inhaltliche Nähe zur Fragestellung aufweist, da sie früher auf einem Abklärungsdienst arbeitete und Kinderschutzabklärungen durchführte. Andererseits konnte die Person wertvolle methodische Inputs geben, da sie selbst eine Master-Thesis verfasst hat mit einem ähnlichen methodischen Vorgehen. Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Pretest wurde der Leitfaden nochmals etwas angepasst.

5.2.4 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews fand jeweils am Arbeitsort der interviewten Personen statt. Vor dem Interview wurde nochmals das Forschungsvorhaben beschrieben sowie die Rahmenbedingungen des Interviews und die Richtlinien des Datenschutzes besprochen. Dazu wurde von allen interviewten Personen eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Studie unterzeichnet (siehe Anhang II). Alle Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet. Anschliessend wurden die gesamten Interviews transkribiert, wobei das Datenmaterial vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche übersetzt wurde.

5.3 Datenanalyse

Die Transkripte der Leitfadeninterviews wurden nach qualitativer Inhaltsanalyse, angelehnt an Mayring (2015) und Kuckartz (2016) ausgewertet. Das Vorgehen der Datenanalyse stellte dabei ein deduktiv-induktives Vorgehen dar.

Folgende Punkte sind gemäss Kuckartz (2016) hervorzuheben als Charakteristika einer qualitativen Inhaltsanalyse:

- «1. Die kategorienbasierte Vorgehensweise und die Zentralität der Kategorien für die Analyse.
2. Das systematische Vorgehen mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte.
3. Die Klassifizierung und Kategorisierung der gesamten Daten und nicht nur eines Teils derselben.
4. Die von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über die Daten und die interaktive Form ihrer Entstehung.
5. Die Anerkennung von Gütekriterien, das Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden» (S.26).

Um das Datenmaterial zu analysieren, wurde in einem ersten Schritt eine Strukturierung mit deduktiver Kategorienanwendung vorgenommen. Diese Technik hat zum Ziel, aus dem Material eine bestimmte Struktur herauszufiltern (vgl. Mayring, 2015, S.97ff). In der vorliegenden Analyse wurde eine A-priori-Kategorienbildung vorgenommen. Dies ist ein deduktives Vorgehen. Die Kategorienbildung leitete sich dabei, entsprechend den *Unter-Fragestellungen 1.1 und 1.2*, aus der theoretischen Auseinandersetzung ab (vgl. Kuckartz, 2016, S.64). So entstand ein erstes Kategoriensystem (siehe Anhang III). Die Datentranskripte wurden entlang dieses Kategoriensystems in Segmente codiert. Ein codiertes Segment bezeichnet dabei ein einzelnes Element, das einer Kategorie zugeordnet werden kann. Es geht darum, einschlägige Textstellen zu identifizieren und zu klassifizieren und mit den Kategorien zu verbinden. In der vorliegenden Arbeit wurden *Sinneinheiten* als Codier Einheiten gewählt, welche aus mehreren Wörtern bis wenigen Sätzen bestanden, wobei sich die codierten Segmente teilweise überlappen konnten oder ineinander verschachtelt waren. Gemäss Kuckartz (2016) ist das Kriterium für das Bestimmen eines codierten Segments, dass dieses auch ausserhalb des Textes verständlich ist. Es handelt sich bei der formalen Struktur der codierten Segmente also nicht um einzelne Silben oder Wörter, sondern um mehrere Wörter, einzelne Sätze oder sogar mehrere Sätze (S. 41f). Zu den codierten Segmenten wurden teilweise Memos festgehalten. Darunter sind Gedanken, Ideen, Vermutungen oder Hypothesen zu verstehen, welche bei der Forschenden während des Analyseprozesses auftauchen (vgl. Kuckartz, 2016, S.58). Die Codierung wurde mithilfe der QDA Software atlas.ti getätigt. Kuckartz (2016) stellt das Ablaufschema einer qualitativen Inhaltsanalyse folgendermassen dar.

Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalyse

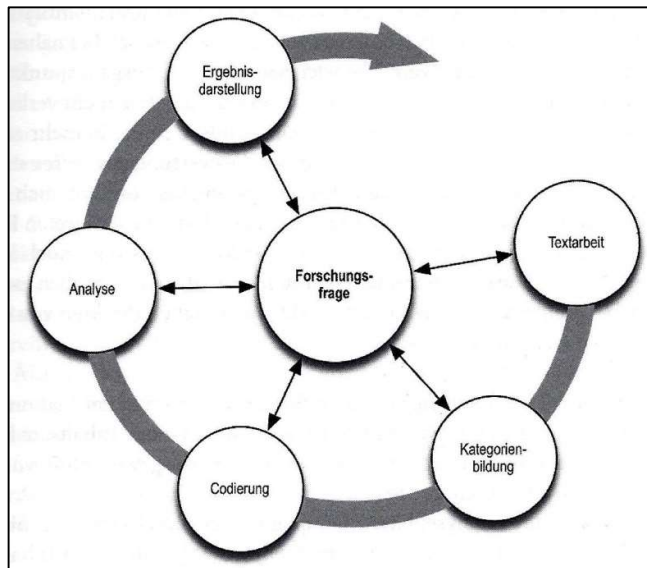


Abbildung 4: Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalyse. (Quelle: Kuckartz, 2016, S.45)

Nach dem Materialdurchlauf anhand der Kategorien bedarf es gemäss Kuckartz (2016) gegebenenfalls einer Revision des Kategoriensystems sowie eines erneuten Materialdurchlaufes. Kuckartz (2016) schreibt, dass üblicherweise während des Analyseprozesses aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Material Kategorien verfeinert, ausdifferenziert und gegebenenfalls neue Kategorien hinzugezogen werden müssen, weil der Ablauf des Analyseprozesses nicht linear ist, sondern dynamisch und die verschiedenen Analysephasen nicht voneinander getrennt werden können. So ist auch die Forschungsfrage nicht unveränderbar starr und kann sich aufgrund der induktiv entstandenen Erkenntnisse innerhalb bestimmter Leitplanken noch dynamisch verändern, indem sie präzisiert wird oder neue Aspekte in den Vordergrund treten (vgl. Kuckartz, 2016, S.45ff). So wurden auch in der vorliegenden Arbeit während des Codier Prozesses einzelne Kategorien gestrichen, verändert und ausdifferenziert; zusätzlich kamen neue relevante Kategorien hinzu. Entsprechend passte sich das Kategoriensystem im Verlaufe des Analyseprozesses an. Das hier beschriebene Vorgehen beinhaltet nebst dem deduktiven Vorgehen auch induktive Elemente der Kategorienbildung. Dies entspricht der *Unter-Fragestellung 1.3*, welche nach dem Erfahrungswissen der Akteure eines Abklärungsverfahrens fragt, was diese als wichtig erachten für eine zielführende Abklärung. Zudem passte sich im Verlauf des Analyseprozesses auch die Fragestellung an. Ursprünglich wurde nach Vor- und Nachteilen der beiden Organisationsformen gefragt. Es erwies sich als Herausforderung, dass allgemeine Aussagen zu grundsätzlichen Vor- und Nachteilen der beiden Organisationsformen gemacht werden konnten. Vielmehr zeigten sich Erkenntnisse, inwiefern sich die Einflussfaktoren aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen unterscheiden und was daraus abgeleitet werden kann.

Nach dem Codierprozess wurden alle codierten Segmente aus der QDA Software atlas.ti in ein Excel-Dokument exportiert. Dabei wurden von der QDA Software atlas.ti die Zitat-Nummer, das Zitat-Dokument, der Zitatinhalt, die Kategorie, die Subkategorie und die Memos exportiert und tabellarisch aufgelistet. So entstand zu jeder Kategorie ein Excel Dokument mit allen zugeordneten codierten Segmenten. Mithilfe der Excel-Tabellenfunktion konnten diese entsprechend den Subkategorien geordnet werden. Die codierten Segmente wurden danach zusammengefasst, analysiert, und in Form einer Matrix aufgelistet. Aufgrund dieser thematisch gebündelten Erkenntnisse in der Matrix formulierte die

Autorin Hypothesen. Diese wurden im Expertengespräch in Relevant gesetzt und mithilfe der Experteneinschätzung überprüft. Die Ergebnisse der Datenanalyse sind nun im folgenden Kapitel dargestellt.

6 Ergebnisdarstellung: Einflussfaktoren auf eine zielführende Abklärung

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt.

6.1 Zusammenfassung der Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung

In der Fragestellung 1 wird nach Faktoren gefragt, welche sich in Bezug auf unterschiedliche Organisationsformen eines Abklärungsprozesses im zivilrechtlichen Kindesschutz als Einflussgrößen für eine zielführende Abklärungstätigkeit erweisen.

Fragestellung 1: Welche strukturellen Aspekte der Durchführung einer zivilrechtlichen Kindes-schutzabklärung erweisen sich als Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung mit Blick auf interne und externe polyvalente Organisationsformen?

Dabei wurde folgende Einschränkung der Organisationsformen getätigt:

- Abklärung durch SAD intern: Interne Abklärung des Sachverhaltes durch einen sozialjuristischen Abklärungsdienst, welcher der KESB hierarchisch unterstellt ist und sich in denselben Räumlichkeiten wie die Behörde befindet.
- Abklärung durch SAD extern: Externe Abklärung des Sachverhaltes durch einen polyvalenten Dienst, welcher hierarchisch nicht der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde unterstellt ist und sich räumlich nicht in denselben Räumlichkeiten befindet.

In Kapitel 5 wurde das methodische Vorgehen beschrieben und wie sich die Kategorienbildung entwickelte. Aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung sowie der empirischen Erhebungen zeigen sich folgende Aspekte als zentrale Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung zur Beantwortung der *Haupt-Fragestellung 1*.

Einflussfaktoren in Bezug auf interne und externe Organisationsformen für eine zielführende Abklärung



Abbildung 5: Einflussfaktoren in Bezug auf interne und externe Organisationsformen für eine zielführende Abklärung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Frage ist nun, inwiefern diese Einflussfaktoren bei einer internen und externen Kinderschutzabklärung unterschiedlich wirken. Auf diese Frage bezieht sich die Fragestellung 2.

Fragestellung 2: Welche Unterschiede lassen sich zwischen internen und externen polyvalenten Organisationsformen feststellen hinsichtlich der relevanten Einflussfaktoren und was ist daraus für eine zielführende Abklärungstätigkeit im zivilrechtlichen Kinderschutz abzuleiten?

Um diese Fragestellung zu beantworten, werden nun zuerst die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen dargestellt, die Diskussion der Erkenntnisse folgt in Kapitel 7. Durch die Interviews konnten Erkenntnisse generiert werden, welche in der Verbindung mit der Theorie Hinweise auf Einflussfaktoren für eine zielführende Abklärung mit Blick auf unterschiedliche Organisationsformen erschliessen lassen. Die Erkenntnisse werden mit Zitaten der durchgeführten Interviews unterlegt.

Die Zitate entsprechen dem Wortlaut der Transkripte³. Hinter den Zitaten ist jeweils die Zitat-ID⁴ angegeben.

6.2 Prozessorganisation

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse im Bereich der Prozessorganisation eines Abklärungsverfahrens aufgezeigt. Gemäss Scheyögg (2008) ist die Aufgabendifferenzierung und -synthese eine Basisaufgabe der organisatorischen Strukturgestaltung. Nebst der Aufgabendifferenzierung und der Aufgabensynthese wird im diesem Kapitel des Weiteren auf die Prozess- und Ressourcensteuerung durch das verfahrensleitende Behördenmitglied, die Möglichkeit zu fallangepasster Prozesssteuerung sowie auf die Qualitätsprüfung eingegangen.

6.2.1 Aufgabendifferenzierung und Aufgabensynthese

Im Kapitel 3.2 wurde aufgezeigt, dass sich ein Kinderschutz-Verfahren in vier Phasen unterteilen lässt, welche aufgrund der Fallindividualität eine gewisse Flexibilität aufweisen müssen. Das verfahrensleitende Behördenmitglied hat während der gesamten Abklärungsphase die Verantwortung über das Abklärungsverfahren. Wird eine Abklärung nicht durch das Behördenmitglied durchgeführt, sondern an einen internen oder externen Fachdienst delegiert, handelt es sich um eine Aufgabendifferenzierung, da eine Teilaufgabe, die Sachverhaltsabklärung, differenziert wird.

Die Abstimmung der einzelnen Teilaufgaben muss durch die Prozessorganisation festgehalten werden. Wird eine Abklärung an einen externen Fachdienst delegiert, besteht ein Kooperationsmanagement. Die Definition der Prozessabläufe ist Teil der Leistungsebene, die Abläufe müssen für eine zielführende Gesamtaufgabe genau definiert werden. Im Falle der interviewten KESB Kreise geschieht die Kooperation immer mit dem gleichen Kooperationspartner. Die Prozessorganisation ist dabei auch im Kooperationsmanagement mit dem externen Partner vordefiniert.

«Also der Prozesse, die sind ja definiert. Wir haben jetzt hier den Prozess [schematische Darstellung auf einem Papier gezeigt] und es ist so, dass die Prozesse dann in diese verschiedenen Teile gehen. Und jetzt zum Beispiel, dieser Teil da oben, das ist der externe Abklärungsdienst, und wir [Behörde] sind da unten» (5b:166).

Ein Teilschritt der Prozessorganisation beinhaltet, dass für jede Abklärung ein fallangepasster Abklärungsauftrag verfasst werden muss.

Abklärungsauftrag als Teil der Aufgabendifferenzierung

Das verfahrensleitende Behördenmitglied verfasst einen Abklärungsauftrag. In den interviewten KESB Kreisen wird sowohl bei den internen wie bei den externen Abklärungsdiensten ein schriftlicher Abklärungsbericht vom zuständigen Behördenmitglied an den SAD verfasst.

«Wir geben einen schriftlichen Auftrag, auch wenn dies ein interner Dienst ist» (3:4).

In den Interviews wurde erwähnt, dass die Auftragsklärung intern, gerade bei Unklarheiten, manchmal nicht sehr ausführlich ist, sondern eher eine Grobfragestellung vorgegeben ist.

³ Anmerkung zu den Zitaten: Ein Interviewpartner bat um Gegenlesen der verwendeten Aussagen in der Master-Thesis und machte einige Anpassungen im Wortlaut. Deshalb entsprechen die Wortlaute bei diesen Zitaten nicht immer dem genauen Wortlauten der Transkripte. Zwischenlaute wie «ähm» wurden bei allen Zitaten weggelassen, zudem wurde die Satzstellung zur Verständlichkeit teilweise leicht angepasst. Trotzdem genügen die Zitate nicht einem reinen Hochdeutsch, da sie aus methodischen Gründen der qualitativen Forschung nahe am mündlichen Wortlaut abgebildet werden sollen.

⁴ Beispiel Zitat-ID (3:44): 3: Interviewkennnummer, 44: Kennnummer des codierten Segmentes

«Der Abklärungsauftrag ist nicht, also er ist nicht sehr ausführlich [SAD intern]» (1:130). «Die Grobfragestellung ist vorgegeben» (1:134).

«Ich denke, weil wir [SAD intern] so nahe sind, und weil wir sehr niederschwellig funktionieren, bekommen wir ab und zu auch Aufträge wo ich persönlich finde, was ist jetzt das ganz genau. Also ich denke, so der Reflex des Behördenmitgliedes, ach ich gebe das mal in den Abklärungsdienst. Also ich denke, diese Hürde ist viel tiefer, wenn es intern ist, als wenn man einen Auftrag herausgeben müsste und formell, extern, schriftlich einen Auftrag formulieren müsste mit klaren konkreten Fragen» (4:103). «Der Schritt nach Aussen, mit dem formellen Auftrag, muss wahrscheinlich mehr, wie soll ich sagen, mehr Fleisch am Knochen haben» (4:106).

Es kann die Annahme getätigt werden, dass sich die Detaillierung der Abklärungsaufträge bei externen und internen Organisationsformen unterscheidet und dass aufgrund der Externalisierung im Kooperationsmanagements ein ausführlicherer Auftrag besteht. Die Detaillierung und Ausgestaltung des Abklärungsauftrages ist zusätzlich aber auch abhängig an den verschiedenen KESB Organisationen und unterscheidet sich von Kreis zu Kreis.

Des Weiteren kann angenommen werden, dass sich der mündliche Austausch zum Abklärungsauftrag unterscheidet. Die internen Dienste haben erwähnt, dass ein mündlicher Austausch zum schriftlichen Abklärungsauftrag stattfindet.

«Letztlich erfolgt ein Auftrag schrittlich. Wenn es jetzt etwas ist, das aus Sicht des Behördenmitgliedes eine hohe Dringlichkeit oder eine hohe Komplexität hat, dann kommt es sicher vor, dass das Behördenmitglied auch noch auf uns zukommt und vielleicht noch ein paar Erläuterungen gibt, oder man dies kurz diskutiert. Zum Beispiel wie man den Erstkontakt aufnimmt, ob es da etwas zu beachten gibt. Vielleicht gibt es irgendwelche Risiken für das Kind, wenn man die Eltern konfrontiert. Das ist dann sehr fallspezifisch. Da gibt es mehr oder weniger Vorabsprachen» (4:18).

«Wir [SAD intern] bekommen vom Behördenmitglied einen schriftlichen Auftrag. Aber es gibt zwischen uns auch vorher ein Gespräch. Die Meldung ist herein gekommen, was denkst du, ich würde jetzt mal so vorgehen» (1:71).

Besteht ein mündlicher Austausch zwischen Behörde und internem SAD bei der Auftragsklärung, findet eine gewisse Mitsprache durch die abklärende Person statt.

«Wir [SAD intern] können natürlich auch gehen und sagen, was willst du jetzt ganz genau wissen. Und findest du das wirklich nötig, oder könnte man das nicht auch so machen. Oder möchtest du das nicht einfach in der Anhörung machen, anstatt dass wir jetzt nochmals auf die Leute zugehen» (4:104). «Da können wir natürlich schon ein wenig in eine Diskussion treten und versuchen, irgendwie den Auftrag so zu gestalten, dass er für uns auch nachvollziehbar ist» (4:105).

Die Information über die Verfahrenseröffnung obliegt klar dem Zuständigkeitsbereich des verfahrensleitenden Behördenmitgliedes. Die Information erfolgt entweder schriftlich per Brief oder mündlich per Telefon. Ob dies über den telefonischen oder schriftlichen Weg erfolgt, unterliegt den Prozessdefinitionen der KESB Betriebsorganisationen und unterscheidet sich nicht aufgrund interner oder externer Organisationsformen.

«Und dann bekommen die Eltern vom Behördenmitglied einen Brief. Wir haben eine Meldung bekommen und es wird sich jemand bei euch melden vom Abklärungsdienst» (1:52).

«Genau, die Information über die Verfahrenseröffnung findet telefonisch statt. Und in anderen KESB findet das anders statt, meines Wissens» (3:28).

*«Wir liefern denen [SAD extern], dass wir alle Leute informiert haben (. ...) Das ist unser [Behörde] Part»
(5b:110).*

Teil dieser Information ist es, dass sich im nächsten Schritt jemand vom Abklärungsdienst bei den Eltern melden wird. Nach der Information über die Verfahrenseröffnung sollte möglichst schnell ein Erstgespräch mit den Eltern stattfinden, damit diese nicht lange im Ungewissen bleiben.

«Die Eltern sind froh, wenn wir [SAD intern] gerade kommen. Dass es für sie auch wieder aufgeklärt ist. Nicht, dass sie lange im Ungewissen sind. Das höre ich von vielen, auch im Erwachsenenbereich. Wenn sie so völlig überrumpelt sind, dass jetzt die KESB kommt, und sie nicht wissen wieso. Das ist sehr beruhigend ist, wenn sie möglichst schnell ein Gespräch haben können, damit sie eben ein wenig aufgeklärt werden, was in der Meldung drinnen steht und was das jetzt ausgelöst hat» (1:266).

«Wenn bei uns der Brief rausgeht, dann ist er am nächsten Tag dort bei den Eltern. Und dann bin ich dran. Dann melde ich mich sicher am Folgetag» (1:63).

Aufgrund neuer Erkenntnisse erster Abklärungen kann es notwendig sein, dass der Abklärungsauftrag angepasst oder justiert werden muss. Dies wird von allen Interviewten als eine fachliche Notwendigkeit erachtet und sowohl bei internen wie externen Abklärungsaufträgen gemacht.

«Also es kann durchaus sein, dass ich am Anfang durch die Meldung, vielleicht sogar noch durch das erste Telefon, immer noch einen fehlenden oder lückenhaften oder vielleicht ein bisschen falschen Eindruck habe vom Problem (. ...) Und dann ist es für mich immer auch wichtig, dass in dieser Fachlichkeit, wo die Sozialabklärung hat, dass dort eine gewisse Flexibilität da ist, und dass sie mit den Leuten mitgehen können» (3:6) «Das ist für mich Qualität, dass ich nicht stur mein Ding durchziehe, ich will nachher das haben. Sondern, dass der SAD eingehen kann auf die Leute» (3:8).

*«Auftragsanpassungen kann man intern und extern machen. Nein, das kommt nicht gross darauf an»
(5a:107a).*

Dabei ist es für die Behörde wichtig zu wissen, ob Anpassungen in der Abklärungstätigkeit aufgrund neuer Erkenntnisse notwendig werden. Damit das verfahrensleitende Behördenmitglied den Gesamtüberblick über die Abklärung hat, sind für die Behörde Rücksprachen durch den SAD bei Anpassungen wichtig.

«Und ich denke schon, dort ist es für mich wichtig, dass man früh Feedback bekommen würde von diesen SAD Mitarbeitenden, wenn etwas nicht geht. Wenn diese Fragen, die ich wissen möchte, vielleicht irgendwann mal im Laufe der Abklärung als nicht so wesentlich und dafür andere als wichtiger erachtet werden. Weil man ja aus der ersten Meldung manchmal nur ein ganz grobes Bild bekommt» (3:5).

Bei grösseren Richtungsänderungen im Abklärungsauftrag kann davon ausgegangen werden, dass sowohl von internen wie von externen Abklärungsdiensten Rücksprache gehalten wird. Bei kleineren Auftragsanpassungen bzw. -justierungen scheinen Unterschiede in Hinblick auf die Organisationsform zu bestehen, insofern dass diese Anpassungen bei einer internen Organisationsform mit dem Behördenmitglied aufgrund der näheren und informelleren Kommunikation eher mündlich besprochen werden als bei externen Organisationsformen.

*«Ich glaube, es ist eher so, dass man intern eher mal nachfragt und sagt, hör mal, jetzt habe ich bei denen einen Erstbesuch gemacht und ich habe dies und das angetroffen. Ich glaube, man müsste noch dies und das machen. Und das mit dem Behördenmitglied schnell bespricht, zwischen Tür und Angel»
(5a:107b).*

Abklärungsbericht als Teil der Aufgabensynthese

Die Erkenntnisse der abklärenden Person aus der Sachverhaltsabklärung werden durch den Abklärungsbericht festgehalten. Dies ist Teil der Aufgabensynthese und eine weitere Schnittstelle in der Prozessorganisation, welche gut funktionieren muss.

«Aber eben, die Schwierigkeit ist doch die dieser Schnittstelle [des Abklärungsberichtes] (. ...) Und die muss funktionieren» (5b:171).

Die Qualität eines Abklärungsberichtes ist abhängig an den Kompetenzen der abklärenden Person sowie deren methodischem Vorgehen. Standardisierte Abklärungstools erhöhen dabei die Fachlichkeit.

«Wir haben eine Vorlage für den Abklärungsbericht, welcher in einem gemeinsamen Austausch zwischen Behörde und Abklärungsdienst gesetzt wurde» (2:76).

«Es gibt Unterschiede in der Qualität, aber das hat nichts mit intern/extern zu tun. Es kommt darauf an, welches methodische Hintergrundwissen die Abklärungsperson hat. Haben Sie ein Abklärungstool (...) und wie wird das umgesetzt» (6:42).

Die Dauer einer Sachverhaltsabklärung wird vorerst durch das verfahrensleitende Behördenmitglied bestimmt. Die Dauer kann dabei in den Prozessorganisationen der Betriebe oder durch einen definierten Zeitrahmen in der Auftragsklärung vorgegeben sein. Dabei ist es sinnvoll, dass die Abklärungszeit an den Bedarf des Falles angepasst und verlängert werden kann. Dies scheint sowohl bei internen wie externen Organisationsformen möglich zu sein.

«Es ist nicht Standard, dass wir eine wirkliche Frist vorgeben, sondern das ist in der Prozessbeschreibung drinnen» (3:84).

«Für die Abklärung haben wir in der Regel drei bis vier Monate Zeit. Und wenn diese Zeit nicht reicht, können wir sie ausdehnen, das ist kein Problem» (2:46).

«Die externen rufen an, wenn sie sagen, sie brauchen noch länger. Das geht eigentlich relativ einfach. Dann macht man ein Mail, wo man dies bestätigt» (5a:117).

Wird ein Abklärungsbericht an die Behörde abgegeben, finden bei internen Organisationsformen mündliche Rücksprachen und Frageklärungen statt. Teilweise werden die Ergebnisse der Sachverhaltsabklärung sogar in einem persönlichen Austausch zwischen der Behörde, der Sozialabklärung und dem Rechtsdienst besprochen.

«Sie [Behörde] lesen den Abklärungsbericht. Und wenn sie eine offene Frage haben, dann kommen sie natürlich gerade zu uns [SAD intern]» (1:150).

«Es ist so, dass wir, ich sage jetzt, in der Regel tun wir zu Dritt, also Rechtsdienst, Behördenmitglied und Sozialabklärungsdienst, eine Kurzbesprechung machen, bevor wir den Bericht abgeben. Wo wir die Einschätzungen nochmals abgleichen. Wenn dort Konsens ist, dann wird das höchstwahrscheinlich so entschieden wie wir empfohlen haben» (4:88).

Rückfragen bei Unklarheiten werden auch bei externen Organisationsformen gemacht.

«Üblich ist es auch, dass sie, bevor sie den Bericht verfassen, dass sie noch einmal anrufen und sagen, dass sie quasi fertig sind» (5b:33).

«Und dann bekommt man einfach den Bericht, und dann liest man den genau und kann dann Rückfragen stellen, wenn man etwas nicht genau verstanden hat» (5a:50).

Es kann jedoch angenommen werden, dass sich der Umfang der Kommunikation betreffend den Abklärungsergebnissen bei internen und externen Organisationsformen unterscheidet. Bei internen

Organisationsformen scheint mehr Austausch zu bestehen zu den Abklärungsergebnissen und es scheint schneller nachgefragt werden bei Unklarheiten aufgrund der Nähe in der Kommunikation. Kapitel 6.3.2 geht vertieft auf den Aspekt der Kommunikation ein.

Durch den mündlichen Austausch zum Abklärungsbericht können «Feinstofflichkeiten» und der persönliche Eindruck mitgeteilt werden, welche durch den schriftlichen Ausdruck nicht zum Tragen kommen. Dies kann förderlich sein für das Fallverständnis und es kann die Nachvollziehbarkeit für die Behörde erhöhen.

«Und dann nachher kommt dies [Abklärungsergebnisse] in einem Bericht an mich zurück. Ich habe vielleicht noch nicht mal gross ein Gespräch gehabt. Oder ich bekomme dann das Gespräch mit der abklärenden Person. Manchmal gibt es dies, manchmal ja, finden sie, den Eindruck oder den persönlichen Eindruck noch mitzuteilen. Das finde ich auch noch schön, weil ich habe die Leute bis dann ja noch nie gesehen. Wo mir auch manchmal gesagt wird, da musst du vielleicht aufpassen. Das finde ich wichtig» (3:155).

«Das Schriftliche lässt ja immer auch einen grossen Interpretationsspielraum. Deshalb bin ich schon auch immer froh, um einen mündlichen Austausch, wo ich direkt nachfragen kann» (5a:40). «Also diese Berichte sind immer relativ wohlwollend geschrieben. Was natürlich auch ein bisschen dazu führen kann, dass man irgendwie die ganze Dramatik, vielleicht dann auch nicht so fühlt» (5a:41). «Und deshalb bin ich dann froh, wenn ich mündlich auch nachfragen kann» (5a:42).

Andererseits haben die Betroffenen ein Akteneinsichtsrecht, welches gewahrt werden muss. Alle Erkenntnisse und entscheidungsrelevanten Aspekte müssen in den Akten verschriftlicht und gegenüber den Betroffenen transparent sein. Dieser Rechtsgrundsatz muss gewährleistet sein, trotz des mündlichen Austausches. Siehe dazu auch Kapitel 6.2.6.

«Also man muss schon Grundsätze einhalten (. ...) Zum Beispiel so ein Abklärungsauftrag, ist ein Papier wo ein Kunde sehen darf. Und der Bericht danach genauso. Und man kann nicht einfach mündlich hundert andere Sachen noch diskutieren und ändern, und das dem Kunde, der Kundin nicht sagen» (3:97).

6.2.2 Prozess- und Ressourcensteuerung

Das Behördenmitglied ist als verfahrensleitende Person zuständig für den Gesamtprozess eines zivilrechtlichen Kindesschutzverfahrens. Entsprechend scheint es für die Behörden wichtig, zumindest einen groben Überblick über den Fallverlauf zu haben.

«Für die Behördenmitglieder ist wichtig in der Abklärungsphase, dass sie zwischendurch trotzdem ein wenig wissen wo wir stehen, in welche Richtung es geht (. ...) Wenn sie die ganze Zeit nichts hören, mit dem haben sie Mühe» (1:96).

Damit das verfahrensleitende Behördenmitglied den Überblick über den Fallverlauf hat und bei Bedarf steuernd eingreifen kann, ist ein laufender Austausch unterstützend.

«Es ist auch ein Vorteil, dass wir mit dem Behördenmitglied auch wie Absprachen treffen können. Und sagen können, schau, das bleibt jetzt einen Moment liegen, wegen dem und dem. Und dann ist das Behördenmitglied eigentlich soweit auf dem Laufenden. Also dass das Behördenmitglied so ein wenig eine Ahnung hat, läuft das ordentlich, läuft es gut, läuft es schwierig. Oder muss ich mit etwas rechnen, das nächstens auf mich zukommt» (4:71).

«Also ich denke bei den meisten längerdauernden, komplexeren Kindesschutzfällen ist das Behördenmitglied schon ein wenig auf dem Laufenden durch diesen nahen Austausch» (4:72).

«Intern ist die Behörde näher und hat einen Überblick über die Fälle. Dort frage ich natürlich nach, wo bist du dran» (6:49).

Aufgrund der grösseren Distanz bei externen Diensten kann es eine Herausforderung darstellen, dass das verfahrensleitende Behördenmitglied den Blick über den Gesamtprozess behält und die Prozesssteuerung ausüben kann, wie folgendes Beispiel zeigt.

«Oder wir haben jetzt zum Beispiel so neue Phänomene, zum Beispiel mit Schulverweigerern. Das einfach Kinder nicht mehr zur Schule gehen. Das ist natürlich dann einfacher, wenn jemand nahe bei dir In-House dies begleitet oder arbeitet. Dann kann man sich austauschen, was möglich ist und was nicht. Als wenn es einfach, wenn du nichts hörst. Und nachher, nach vier Monaten bekommst du den Bericht, ja und der geht immer noch nicht in die Schule» (5b:133).

Bei externen Abklärungsdiensten hat die Behörde keinen direkten Einfluss auf die Strukturen und das methodische Vorgehen. Sie verfügt nicht über eine hierarchische Weisungsbefugnis.

«Wenn wir nicht zufrieden sind, das hat es auch schon gegeben, dann haben wir nur beschränkt Einfluss auf die Struktur von extern. Weil die haben ja einen anderen Chef» (5b:61).

«Beim internen Dienst hat die KESB Weisungsbefugnis, sie entscheidet wie methodisch abgeklärt wird. Bei extern Diensten hat die KESB keinen Einfluss darauf, da dass eine andere Betriebsorganisation ist» (6:19).

Eine weitere Aufgabe der Verfahrensleitung ist die Ressourcensteuerung. In einem Abklärungsverfahren sind vorwiegend personelle und zeitliche Ressourcen wichtig. Auch auf die Ressourcensteuerung hat die Behörde bei externen Organisationsformen, im Gegensatz zu internen Organisationsformen, keine direkte Weisungsbefugnis.

«Wir [Behörde] haben in dem Sinne auf die Ressourcen, oder die Verfügbarkeit von Ressourcen, keinen direkten Einfluss» (5a:59).

«Und dort [SAD extern] wird die Priorisierung betriebsintern gemacht, also über den Schreibtisch der Leitung des externen Dienstes. Und dann ist die Frage, wie priorisiert diese, nach deren Ressourcenaufteilung. Da hat die KESB keinen Einfluss auf die Ressourcensteuerung. Bei intern macht die KESB die Priorisierung. Also bei extern sind die Einflussmöglichkeiten anders» (6:18).

«Dann auch die Ressourcensteuerung, und sagen können, da wollen wir mehr Druck aufsetzen, da musst du schneller arbeiten. Also die direktere Ressourcensteuerung, dort haben sie extern keinen Einfluss» (6:12).

Ein weiterer Unterschied besteht aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten bezüglich des Einblickes in das Fallverwaltungssystem. Während bei den interviewten KESB Kreisen die Behörde und die internen Abklärungsdienste auf dasselbe Tool zugreifen, ist dies bei externen Diensten, z.B. aus Datenschutzgründen, nicht möglich.

«Dadurch, dass die natürlich intern sind, arbeiten Sie mit dem gleichen Fallverwaltungssystem. Ich als Behördenmitglied sehe jedes Dokument, das sie [SAD intern] schreiben» (3:120).

Dadurch kann die Behörde Einblick nehmen über den Verlauf der Sachverhaltsabklärung und bei Bedarf steuernd eingreifen.

«Also ich kann natürlich in jedem Moment, wenn ich das will und wenn ich das Bedürfnis habe, schauen gehen, an was sind sie gerade dran in der Abklärung. Also ich könnte auch eingreifen» (3:122).

6.2.3 Möglichkeit zu fallangepassten Prozessen

In einem Kindesschutzverfahren ist ein flexibles und fallangepasstes Handeln immer wieder wichtig für eine zielführende Abklärung. Nachfolgend werden exemplarisch zwei Situationen beschrieben, wo ein fallangepasstes Vorgehen sinnvoll ist.

Beispiel 1: Sofortiges Aufnehmen des Abklärungsauftrages

«Es gibt Meldungen, da kommt ein Telefon herein, wo man wirklich innerhalb einer Stunde losrückt. Und dann sind wir natürlich flexibler intern» (1:259). «Dann kommt das Behördenmitglied herunter und sagt, hey wir müssen gehen. Wer kommt mit? Dann schauen wir, wer ist im Haus. Wer hat gerade kein Gespräch, wer kann mitgehen» (1:261).

Beispiel 2: Fallangepasste Organisation einer Anhörung

«Dann hat es das auch schon gegeben, dass ich teilweise auch mitgegangen bin. Zu Leuten wo wir gerade gleichzeitig gingen und wir gefunden haben, jetzt mischeln wir ein bisschen (...), weil diese Leute bekommst du vielleicht nur einmal über, die kommen nachher nicht mehr, wo du eine Art wie das Gefühl hast, ich glaube jetzt sind wir eigentlich bei der Abklärung fast bereit, noch zwei, drei Fragen beantworten und dann machen wir dies gerade in einmal, dann können wir gerade diese Anhörung machen. Und dann kann man nachher noch die schriftlichen Unterlagen, ecetera schicken, im Rahmen des rechtlichen Gehörs, kann man das auch schriftlich machen» (3:75).

Es zeigt sich durch diese zwei exemplarischen Beispiele, dass rasches Handeln und fallangepasste Prozesse immer wieder notwendig sind. Ein fallangepasstes Vorgehen kann bei internen und externen Organisationsformen umgesetzt werden. Werden Prozessschritte fallindividuell angepasst, braucht es Absprachen zwischen Behörde und SAD, gerade wenn beide involviert sind in das Vorgehen. Durch die Nähe der Kommunikation eines internen Abklärungsdienstes scheint dies zeitnaher und flexibler erfolgen zu können. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeit zu fallindividuellem Prozessanpassungen bei externen Organisationsformen aufgrund der grösseren Entfernung zur Behörde eine grössere Herausforderung darstellt.

6.2.4 Qualitätssicherung

Es wurde aufgezeigt, dass sich ein zivilrechtliches Kindesschutzverfahren im Spannungsfeld des Kontextes Zwang bewegt. Dabei ist es wichtig, zwischen legitimem Zwang, welcher sich durch das Berufsverständnis und die Berufsethik der Sozialen Arbeit begründet, sowie illegitimem Zwang, zu unterscheiden. Je stärker der eingesetzte Zwang ist, desto besser muss dieser berufsethisch legitimiert sein und desto besser muss auch die Reflexion sowie die Evaluation sein. Aus sozialarbeiterischer Perspektive ist es daher wichtig, dass eine stetige Reflexion der Abklärungspersonen stattfindet, um sich immer wieder mit der berufsethischen Legitimation des methodischen Vorgehens und der Intervention auseinander zu setzen. Zudem bedarf es der Kontrolle der Behörde als verfahrensleitende Akteurin, dass das Vorgehen einer Abklärungstätigkeit und der Entscheidsprechung einer legitimen Zwangshandlung entspricht.

Reflexion der eigenen Arbeit durch den Abklärungsdienst

Die Reflexion der eigenen Abklärungstätigkeit ist Basis einer stetigen Optimierung und Verbesserung der persönlichen Arbeit. Ein Aspekt dabei ist die Erhaltung einer Rückmeldung zur Abklärungstätigkeit und zum Abklärungsbericht. Bezüglich diesem Feedback scheint ein Unterschied zu bestehen aufgrund der Organisationsformen. Die internen Abklärungsdienste erhalten aufgrund der Nähe sowie der Möglichkeit, auf dasselbe Fallverwaltungssystem zugreifen zu können, einfacher eine Rückmeldung, was mit den Ergebnissen aus der Abklärungsphase im weiteren Verlauf geschehen ist.

«Und dann, haben wir [SAD intern] natürlich Zugang ins System und können schauen gehen, was weiter läuft. Ich finde es auch für uns wertvoll, wenn wir eine Rückmeldung haben. Um zu wissen, reicht das was wir gemacht haben, oder nicht» (1:179).

Es kann davon ausgegangen werden, dass bei externen Organisationsformen, sofern dies nicht standardisiert in den Kooperationsprozessen definiert ist, keine automatische Rückmeldung zur Entscheidsprechung und zum weiteren Fallverlauf stattfindet. Der externe Abklärungsdienst muss die Rückmeldung aktiv einholen.

«Ja, vielleicht kann man sagen, wenn die Behördenmitglieder jetzt direkt nebenan wären, dann würde das Behördenmitglied vielleicht sagen, du wir haben so und so entschieden oder machen es so oder so. Das passiert hier halt nicht so direkt. Wir müssen und können dies jedoch bei der Behörde anfragen» (2:129).

Qualitätssicherung der Abklärungsphase durch die Behörde

Entsprechend der bereits behandelten Möglichkeiten zur Prozess- und Ressourcensteuerung durch das verfahrensleitende Behördenmitglied, gestaltet sich auch die Qualitätssteuerung bei Ein-Linien Organisationen anders als bei Kooperationsformen.

«Wenn wir nicht zufrieden sind mit der Qualität, klar dann können wir das melden. Aber wenn nachher nichts passiert, dann passiert halt einfach nichts. Und das nächste Mal kommt der Bericht wieder schlecht. Jetzt mal im Extremfall. Dann können wir es wieder melden, aber mehr können wir nicht» (5a:189).

Das heisst natürlich nicht, dass eine Qualitätssicherung bei externen Organisationsformen nicht möglich ist. Hier stellt sich die Frage, wie die Qualitätssicherung gestaltet und umgesetzt wird im Kooperationsmanagement.

«Es ist ja wirklich die Frage, evaluiert man die Arbeit tatsächlich systematisch. Ist dies ein Thema. Macht man das bei externen Diensten wirklich? Oder sagt man einfach, wir wollen das einfach so. Wir geben die und die Vorgaben und schauen jetzt was kommt. Und wenn es uns nicht passt, machen wir eine Rückmeldung. Oder sagt man, zum Beispiel, wir [Kooperationspartner] nehmen ein Thema und setzen uns drei Schwerpunkte und schauen das an über ein Jahr (. ...) Und dort ist dann wirklich die Frage, oder was hat die Leitung [des externen SAD] da für eine Funktion. Wie hält die Leitung fest, ob die vereinbarten Qualitätsmerkmale umgesetzt werden. Weil da hat die KESB bei externen keinen Einfluss» (6:78).

Die Prozesse der Qualitätssicherung müssen bei internen und externen Organisationsformen gut definiert und die Umsetzung evaluiert werden. Aufgrund der Kooperation zweier Organisationen kann angenommen werden, dass dies bei externen Organisationsformen eine grössere Herausforderung stellt.

6.2.5 Einhaltung von Rechtsgrundsätzen

Bei den empirischen Erhebungen kamen vorwiegend zwei Rechtsgrundsätze zur Sprache, derjenige der Unabhängigkeit des Behördenentscheides sowie des Akteneinsichtsrechtes durch die Betroffenen.

Unter dem Rechtsgrundsatz der Unabhängigkeit wird verstanden, dass die Betroffenen Anrecht haben auf ein faires Verfahren, wobei die Behörde unabhängig und unparteilich entscheidet und nicht von anderen Logiken abhängig ist, wie bspw. der Verwaltungslogik. Ob sich Unterschiede aufgrund der Organisationsformen zu diesem Aspekt ergeben, kann hier nicht beurteilt werden. Dies wäre eine weitere spannende, und sehr kritische Fragestellung.

Ein wichtiger Rechtsgrundsatz ist das Akteneinsichtsrecht. Es wurde beschrieben, dass bei internen Organisationsformen die Nähe in der Kommunikation grösser ist und entsprechend die Gefahr besteht,

dass Informationen nicht umfassend verschriftlicht werden und Akten, z.B. Abklärungsaufträge oder Abklärungsberichte, tendenziell weniger detailliert verschriftlicht werden.

«Zum Beispiel so ein Abklärungsauftrag, ist ein Papier das ein Kunde sehen darf, und muss sehen können. Der Bericht danach genauso. Und man kann nicht einfach mündlich hundert andere Sachen noch diskutieren und ändern, und das dem Kunde, der Kundin dann nicht sagen. Also dort müssen wir uns schon sauber behalten» (3:97). «Man kann intern Einschätzungen vorbesprechen, man kann beratenderweise gewisse Sachen diskutieren. Aber man muss natürlich schon den Datenschutz, sprich auch das Akteneinsichtsrecht und das Parteirecht, wahren (. ...) Und das ist dann vielleicht ein bisschen das Risiko, das mit der Nähe verbunden ist» (3:99).

«Ich erlebe ganz oft, dass bei internen Diensten weniger, im Rahmen von den Akten, verschriftlich ist. Es gibt eine Akenführungspflicht. Und im Rahmen des Verfahrens gibt es ein Akteneinsichtsrecht. Und ich muss alle verfahrensrelevanten Sachen in Akten kundlich widerlegen. Und wenn ich eine externe Stelle habe, habe ich mindestens einen Abklärungsbericht» (6:13).

Abklärungsdienste müssen sich dieser Gefahr bewusst sein und die Grundsätze der Aktenführungspflicht einhalten.

«Also man muss schon Grundsätze einhalten. Und vor allem, was mir schon wichtig ist, das muss ich als Juristin auch sagen, ist dass man sich bewusst ist, dass im Rahmen vom Einsichtsrecht (...) kann man nicht einfach mündlich andere Sachen noch diskutieren und ändern, und das dem Kunde, der Kundin dann nicht sagen» (3:98).

6.3 Zusammenarbeit Behörde und SAD

Eine gute Zusammenarbeit zwischen der Behörde und der abklärenden Person ist aufgrund der theoretischen und der empirischen Erkenntnisse eine wichtige Basis, damit Sachverhaltsabklärungen ziel führend verlaufen können. Die Beziehungsebene hat dabei einen entscheidenden Einfluss, wobei gerade in einer Kooperation die Beziehungsebene nebst der Leistungsebene berücksichtigt werden muss. Im Bereich der Zusammenarbeit ist die Kommunikation ein wesentlicher Faktor. Des Weiteren stellt sich in der Zusammenarbeit die Herausforderung, unterschiedliche Ziele, Auffassungen und Werte zwischen Mitarbeitenden und Kooperationspartner abzustimmen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.202).

Im Ergebniskapitel 'Zusammenarbeit Behörde und SAD' werden entsprechend Aspekte der Beziehungsebene (im Speziellen im Kooperationsmanagement), der Kommunikation sowie der Abstimmung der Kulturen dargestellt.

6.3.1 Beziehungsebene im Kooperationsmanagement

Da in einem Kooperationsmanagement die Weisungsbefugnis nicht über die Hierarchie geht, braucht es auf der Beziehungsebene einer Kooperation immer auch Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Es bedarf das «Eingehen einer Beziehung zwischen Organisationen, letztlich mindestens zwischen zwei Individuen» (Jones & Bouncken, 2008, S.202). Dazu ist das gegenseitige Vertrauen und Verstehen wichtig. Die Beziehungsebene hat Auswirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Behördenmitglied und abklärender Person und es braucht Zeit für ein gegenseitiges Annähern.

«Was es natürlich für eine gute Abklärung braucht, ist die Behörde hintendran, die uns vertraut. Eine Behörde, welche uns Vertrauen gibt, mit uns zusammenarbeitet und Handlungsspielraum sowie genügend Zeit gibt» (2:29).

«Jetzt haben wir uns so ein wenig angenähert. Jetzt kennen wir uns auch» (5a:64). «Dann rufen die mir viel schneller an als jemand, der mich nicht kennt und ich ihn auch nicht kenne, dann geht dies länger bis man einander anruft» (5a:67).

Die interviewten Personen der internen Organisationsmodelle sagten, dass das gegenseitige Kennen und die Nähe zueinander förderlich sei für eine gute Zusammenarbeit in der Abklärungstätigkeit. Durch die tägliche Zusammenarbeit und das dadurch entstehende Vertrauen, würden inhaltliche Auseinandersetzungen entsprechend konträr geführt werden und es werde miteinander diskutiert, wenn unterschiedliche Meinungen vorhanden sind.

«Und ja, man kennt einander besser durch die Nähe zueinander» (1:239). «Ich denke die Auseinandersetzung mit dem Behördenmitglied ist manchmal heftiger, als wenn du jemand von externen bist, wo das Behördenmitglied vielleicht nicht so gut kennt. Da diskutieren wir auch heftig miteinander, wenn wir eine andere Ansicht haben. Ich denke, das ist kein Nachteil, wenn man sich ein wenig besser kennt» (1:241).

Dadurch, dass das Behördenmitglied die abklärende Person kennt, kann es zudem einfacher sein, die getätigten Beobachtungen des Abklärungsberichtes einzuschätzen.

«Die internen Abklärungspersonen, diese kenne ich und kann sie ein wenig einschätzen. Und man weiss ja: Beobachtungen werden von Beobachtern gemacht. Also was ich beobachte, beschreibe ich nicht gleich wie wenn du das siehst. Und wenn ich diese Leute kenne, dann kann ich dies auch besser einschätzen, was sie mir erzählen. Aber die Externen, die kenne ich teilweise gar nicht. Also bekomme ich einen Abklärungsbericht von jemandem, den ich überhaupt nicht kenne. Das finde ich für mich persönlich ein wenig schwierig» (5a:88).

Zur Gestaltung und Reflexion der Zusammenarbeit findet im offiziellen Rahmen mindestens einmal jährlich ein Austausch zwischen den Kooperationspartnern statt.

«Wir haben sicher einmal im Jahr eine Sitzung, in welcher ein Austausch zwischen Behörde und Abklärungsdienst stattfindet. Da schauen wir, wie die Zusammenarbeit läuft, ob wir oder die Behörde etwas anderes oder neues in der Zusammenarbeit brauchen, und wie das Jahr verlaufen ist» (2:164).

6.3.2 Kommunikation

Eine funktionierende Kommunikation zwischen Behördenmitglied und SAD scheint für eine gute Abklärungsphase zentral. Dabei sind regelmässiger Austausch und Transparenz wichtig. Diese Haltung wurde von allen interviewten Personen vertreten. Der Austausch sei wichtig, damit die Behörde die Erkenntnisse der abklärenden Person aus der Sachverhaltsabklärung nachvollziehen kann.

«Ehrlichkeit, Transparenz, und die weiteren Schritte miteinander besprechen, das ist hilfreich bei der Kommunikation» (1:175).

«Regelmässige Informationen und Austausch sind wichtig für eine gute Abklärung» (2:31).

«In der Kommunikation ist es wichtig, dass man die Überlegungen der abklärenden Person versteht. Obwohl ich ja diese Leute nicht kenne. Diese habe ich teilweise noch gar nie gesehen. Und das sind ja eigentlich meine vorgelagerten Augen und Ohren» (5b:7).

Die Kommunikation ist im Sinne der Interdisziplinarität gewollt, damit ein Fall bereits während der Abklärungsphase von verschiedenen Perspektiven und Berufsdisziplinen her beleuchtet wird. Das erhöht die Qualität einer Abklärung.

«Jeder hat eine persönliche Meinung. Vom Fachgebiet her, aber auch durch seine ganz persönliche Meinung. Das ist sehr wertvoll bei schwierigen Verfahren» (1:109).

«Der Austausch im Team und mit der Behörde ist daher wichtig, weil nur ein Blickwinkel auf einen Fall wenig ist und auch mal verfälscht sein kann» (2:212).

«Und ich finde dies eigentlich ja das Spannende, dass man dies interdisziplinär austauschen kann. Dass man gewisse Einschätzungen vielleicht anders beurteilt. Also gewisse Wahrnehmungen, wie man es macht, vielleicht anders beurteilt, als eine andere Disziplin» (3:16).

Auf die Frage, wann Austausch stattfindet, zeigt sich die Tendenz, dass bei internen Organisationsformen früher ein Austausch mit der Behörde stattfindet, bereits bei «Banalem». Dies ist jedoch nicht zwingend, auch bei internen Organisationsformen kann es sein, dass ein Behördenmitglied nicht mit dem Fall in Berührung kommt, wenn alles 'normal' läuft.

«Ich finde es sehr hilfreich, wenn man regelässig austauschen kann. Auch wenn es mal banal ist, aber einfach mal kurz darüber reden» (1:176).

«Wenn alles läuft wie ich es geplant habe, (...) dann komme ich [Behörde intern] erst mit dem Bericht wieder in Kontakt mit diesem Fall» (3:39).

Auch der externe Abklärungsdienst findet es wichtig, immer wieder Rücksprache mit der Behörde zu halten. Die Häufigkeit der Kommunikation sei dabei fallabhängig.

«Ich würde mal behaupten, es findet ein Austausch statt, wenn dieser notwendig ist. Es kann sein, dass es in einem Fall regelmässig alle Woche einen Austausch braucht, weil vielleicht immer wieder etwas vorfällt. Und es kann sein, dass es keinen Austausch braucht, und dass wir am Schluss einfach den Abklärungsbericht einreichen» (2:42).

Da die Kommunikation bei internen Organisationsformen teilweise bei «Banalerem» stattfindet sowie über inoffizielle Wege und die persönliche Nähe verläuft, scheint die Behörde näher dran zu sein und mehr zu wissen über die Fallverläufe.

«Also Usus ist eigentlich, dass man dann nichts mehr hört [bei externen Aufträgen]. Ausser eben, es bräuchte etwas mehr, es bräuchte eine Intervention von uns. Und beim Erwachsenenschutz intern, bekommt man das automatisch viel mehr mit über. Es gibt halt auch viel mehr Gelegenheiten. Man spricht mal in den Pausen kurz, oder man kommt kurz vorbei und sagt, jetzt bin ich bei dem und dem gewesen, und es sieht so und so aus» (5a:45). «Da weiss man, aha, da ist eher ein wenig Warnung angesagt, oder da muss man wahrscheinlich bald mal etwas machen» (5a:46).

Die Art der Kommunikation scheint sich somit aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen zu unterscheiden. Während bei internen Diensten die Kommunikation teilweise über inoffizielle Wege geschieht (Tür-zu-Tür Kommunikation), braucht es bei externen Organisationsformen eine aktive Kontaktaufnahme und Koordination der Kommunikation.

«Du läufst einander mehrmals jeden Tag über den Weg. Dann kannst du auch unbürokratisch sagen, hey, können wir es rasch miteinander anschauen, was meinst du?» (1:85). «Die Kommunikation funktioniert unkompliziert. Entweder auf dem Gang. Oder ich gehe rasch ins Büro, kann hineinsitzen und sagen, hast du kurz fünf Minuten, können wir uns rasch austauschen. Wenn ich weiss, dass es etwas längeres ist, frage ich nach einem Termin» (1:90).

«Wir [SAD intern] können im Grunde genommen auf dem Weg in die Kaffeepause noch kurz beim Behördenmitglied vorbeischaun und fragen, du ist das okay wenn die Familie X so und so» (4:68).

Bei externen Organisationsformen findet der Austausch telefonisch, schriftlich und bei Bedarf im Rahmen eines persönlichen Gespräches statt. Dabei muss die Kommunikation bewusst aufgenommen und vereinbart werden.

«Die Kommunikation zwischen Behörde und Abklärungsdienst kann auf verschiedene Arten stattfinden. Sie kann telefonisch sein, schriftlich per E-Mail oder im Rahmen eines persönlichen Gespräches» (2:35). «Dann vereinbart man einen Termin und tauscht sich gemeinsam über die weiteren Schritte aus» (2:40).

«Wenn es ganz kompliziert wird und es Schwierigkeiten gibt, zum Beispiel wenn Eltern nicht einverstanden sind oder sie nicht mitarbeiten wollen, dann machen wir auch ein persönliches Gespräch, dann gehen wir zu der Behörde oder sie kommen zu uns» (2:38).

Die Nähe der Kommunikation wird dabei als Vorteil erachtet. Die Hürde, mit der Behörde in Austausch zu treten, sei dadurch geringer und Wegzeiten können verringert werden.

«Ob man ein Telefon in die Hand nimmt oder ob du jemanden kennst und von Angesicht zu Angesicht kurz diskutierst, das ist einfach ein riesen Unterschied» (1:153).

«Die Möglichkeit, kurzfristig Rücksprache nehmen zu können, auszutauschen, abzugleichen, ist sicher einer der Vorteile, die ein interner Sozialabklärungsdienst hat, finde ich» (4:24). «Also der unkomplizierte Zugang, dass wir [SAD intern] auch kurzfristig mit dem Behördenmitglied Rücksprache nehmen können, wenn sich eine Frage stellt, die man schnell erläutern oder beurteilen muss» (4:26).

«Ich finde das verkürzt einfach die Wegzeiten. Ich denke, wir können so sehr zeitnah Fragen klären» (4:70).

Dass die Nähe in der Kommunikation bei externen Diensten weniger vorhanden ist, muss nicht per se schlecht sein. Bei einfacheren Fällen, wenn alles läuft wie es sollte, könne dies in Ordnung sein. Bei schwierigeren Fällen scheint jedoch eine nahe Kommunikation von Vorteil, damit die KESB den Blick über den Fallverlauf behält.

«Aber sonst ist es nicht so, dass es einen laufenden Austausch gibt [bei externen Delegationen]. Bei ganz schwierigen Fällen, oder dort kann es problematisch sein. Bei eher einfach gelagerten Abklärungsverfahren denke ich, ist es okay» (5a:53).

Offizielle Gefässe der Fallbesprechung⁵ während einer Sachverhaltsabklärung werden von internen und externen Diensten genutzt. Dabei werden bei grösseren Unklarheiten im Abklärungsverlauf mit der Gesamtbehörde spezifische Fallfragen besprochen.

«Bei Herausforderungen und Unklarheiten im Fallverlauf können wir an eine Fallsitzung gehen, wo die Gesamtbehörde anwesend ist und diese Fälle bespricht. Und das ist hilfreich, weil dann können direkt noch weitere Fragen besprochen werden» (2:115).

6.3.3 Abstimmung der Kulturen

Organisationsstrukturen können nicht unabhängig von der Organisationskultur betrachtet werden. Die Organisationskultur umfasst das Set an gemeinsamen Werten und Normen innerhalb einer Organisation. Diese Werte und Normen prägen das Handeln der Mitarbeitenden und ihre Interaktionen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.43). Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden innerhalb der Organisation, bzw. zwischen den Betriebsorganisationen übereinstimmende Werte, Normen und Ziele haben.

Die Abstimmung der Kulturen wird nachfolgend anhand von zwei verschiedenen Bereichen betrachtet: Einerseits im Bereich *der interdisziplinären Zusammenarbeit*, andererseits im Bereich *der Übereinstimmung der Werte und Normen der Mitarbeitenden und Betriebsorganisationen*.

Interdisziplinäres Arbeiten ist gewollt und förderlich für das Verstehen der vielschichtigen Mehrfachproblematiken, stellt jedoch Anforderungen in der Zusammenarbeit an die Mitarbeitenden. Das Ziel einer interdisziplinären Zusammenarbeit ist es, fachlich breit abgestützt vorzugehen. Durch die Interdisziplinarität sind verschiedene Disziplinen, beispielsweise juristische und sozialarbeiterische, mit unterschiedlichen «Sprachen» miteinander konfrontiert. Damit dabei kein einzelkämpferisches

⁵ Dieses offizielle Gefäss der Fallbesprechung wird in den unterschiedlichen KESB Kreisen unterschiedlich benannt. In den Zitaten wird der Begriff Fallsitzung verwendet.

Durchsetzen der Dogmen einzelner Professionen geschieht, muss das gemeinsame Erarbeiten von Grundsätzen im Zentrum stehen (vgl. Heck, 2011, S.20f). Durch die tägliche Zusammenarbeit und den nahen Austausch kann das Verständnis für die Haltungen der anderen Disziplinen gefördert werden. Es kann als Vorteil eines internen Abklärungsdienstes erachtet werden, dass die sozialarbeitenden Abklärungspersonen die juristische Sprache, Grundhaltungen und Herangehensweisen aufgrund der nahen Zusammenarbeit besser verstehen können und umgekehrt.

«Also ich denke, ich [sozialarbeiterische Abklärungsperson eines internen SAD] habe im Verlauf dieser Tätigkeit sicherlich ein gewisses Verständnis entwickelt, wie man juristisch an so eine Frage herangeht, oder herangehen könnte. Was juristisch auch gegeben sein muss, damit man einen Entscheid auch ausreichend begründen kann. Das denke ich schon, habe ich mehr, wenn ich im direkten Austausch bin» (4:79).

Nebst der Herausforderung der interdisziplinären Abstimmung braucht es eine Übereinstimmung zwischen den Werten und Normen der Mitarbeitenden und der Betriebsorganisationen. Ist diese nicht gegeben und herrschen unterschiedliche Erwartungen vor, beispielsweise zum methodischen Vorgehen, kann dies zu Spannungen und Konflikten führen. Gemäss der Experteneinschätzung scheint diese Gefahr bei externen Organisationsformen grösser.

«Das die Externen sagen, ihr habt uns nicht zu sagen was wir machen (. ...) Das erlebe ich natürlich. Wo die Betriebsorganisationen sagen, ja die KESB, was die da für Ansprüche haben und was die alles für Abklärungen wollen, das machen wir nicht. Also das Konfliktfeld ist da bei den Externen viel grösser» (6:51).

Ein Beispiel, wo es gemeinsame Haltungen benötigt, sind Fragen bezüglich der Eingriffsschwelle. Diese Haltung entwickelt sich über die Zeit, in Auseinandersetzung mit den Anforderungen der praktischen Realität und im interdisziplinären Austausch. So war dies gerade zu den Anfangszeiten der neuen Behördenorganisation ein zentrales Thema.

«Wir als KESB, das ist lange ein Thema gewesen in der Anfangsphase, wir müssen ja ein wenig eine Kultur entwickeln. Einerseits die Behördenmitglieder unter sich, jetzt gerade im Kinderschutz, also so ein wenig wo ist die Eingriffsschwelle (. ...) Und ich denk, das ist möglich, wenn man in einem gewissen Austausch ist» (4:93).

Auch die Haltung ob und wie stark interventionsorientiert abgeklärt wird, muss geklärt sein. Eine interviewte Person des externen polyvalenten SAD äusserte:

«Mit den intervenierenden Abklärungen, das finde ich sehr spannend (. ...) Da können wir hier auch viel anbieten, weil wir auch freiwillige Beratungen anbieten. Und dann übernimmt dies direkt eine Person, die bereits in dieser Abklärung involviert ist» (2:105).

Entsprechend sagte auch die zuständige Behörde:

«Wir geben eigentlich noch gerne Verlängerungen. Weil wir hoffen ja, und wir sagen auch viel, sie sollen interventionsorientiert abklären. Das heisst, sie sollen schon mal intervenieren und schauen wie sich dies auswirkt» (5a:120).

Das Verständnis, inwiefern interventionsorientiert abgeklärt werden soll, scheint sich hier zwischen auftraggebender Behörde und ausführendem Abklärungsdienst zu decken.

Im Bereich der Abstimmung der Kulturen scheint die Kommunikation erneut ein zentraler Faktor zu sein. Damit Werte, Normen und Ziele abgestimmt werden können, braucht es einen funktionierenden und laufenden Austausch zwischen Behörde und Abklärungspersonen. Nur so können z.B. Fragen nach

der Eingriffsschwelle oder der Interventionsorientierung einer Abklärungstätigkeit diskutiert und geklärt werden.

6.4 Fachliche Ressourcen

Gemäss Kolhoff (2012, S.24) wird im Rahmen der Planung festgelegt, welche Mittel und Ressourcen wie und wofür eingesetzt werden um die Ziele zu erreichen. In der Abklärungstätigkeit sind die Mitarbeitenden mit ihrer Fachkompetenz und ihren Erfahrungen die zentrale Ressource zur Gestaltung einer zielführenden Abklärung. Eine weitere wichtige Ressource besteht darin, dass genügend Zeit für die Abklärungstätigkeit zur Verfügung steht. Der Faktor Zeit stellt ein Qualitätsmerkmal für eine zielführende Abklärung dar. Der Fokus wird hier jedoch auf die fachlichen Ressourcen gelegt.

Die Anforderungen an die Kompetenzen einer abklärenden Person sind hoch. Eine gute Ausbildung sowie Weiterbildungen zu den spezifischen Herausforderungen und dem methodischen Know-How im Zwangskontext sind wichtige Voraussetzungen für die herausfordernde Ausgangssituation des zivilrechtlichen Kindesschutzes (vgl. Rosch, 2018a, S.69; Zobrist und Kähler, 2017, S.127; Peter et al., 2018, 150f).

Die Kompetenzen, welche für die Abklärungstätigkeit benötigt werden, können dabei in folgende zwei Bereiche eingeteilt werden:

- Einerseits in die Ressource des *fachlichen Expertisenwissens aus verschiedenen Fachgebieten*, welches aufgrund der Fallspezifitäten von Kindesschutzverfahren benötigt wird. Bei diesem fachlichen Expertisenwissen geht es um das Beschreibungswissen von verschiedenen Schwachzuständen und verschiedenen Zielgruppen, anhand des Erklärungswissens aus unterschiedlichen Fachgebieten.
- Andererseits ist das *Spezialisierungswissen in der Abklärungstätigkeit* nötig, also die methodischen Kompetenzen und das Erfahrungswissen für eine Kindesschutzabklärung. Dazu gehören das methodische Wissen zum Vorgehen in einer Sachverhaltsabklärung; das Wissen um die Anwendung der Abklärungsinstrumente; die Sozialkompetenz zum Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen in Zwangskontexten; die Selbstkompetenz um die eigene Person als Werkzeug in die berufliche Tätigkeit einbringen zu können; etc. Des Weiteren zählt auch das juristisch relevante Fachwissen dazu, da ein zivilrechtliches Kindesschutzverfahren immer in einen juristischen Rahmen eingebettet ist.

6.4.1 Fachliches Expertisenwissen aus verschiedenen Fachgebieten

Aufgrund der Teamzusammensetzung mit unterschiedlichen Erfahrungs- und Weiterbildungshintergründen eines polyvalenten Dienstes, können diese oftmals ein breites Spektrum an Fachwissen aus unterschiedlichen Fachbereichen aufweisen.

«Die beim externen polyvalenten Dienst, die machen Scheidungsberatungen, Suchtberatungen, Wirtschaftliche Sozialhilfe, Erziehungsberatungen, Familienberatungen. Und sie machen Abklärungen. Und weil sie Generalisten sind, hat man natürlich in dem Pool drinnen auch viele Zusatzausbildungen. Es gibt Mediatorinnen, lösungsorientierte Beraterinnen. Und das ist natürlich schon super» (5b:199). «Und dieses breite Fachwissen kannst du zücken im Abklärungsverfahren, einfach für bestimmte Teile» (5b:204).

Polyvalente Dienste haben zudem aufgrund ihrer Tätigkeiten im freiwilligen Bereich viel Erfahrung mit unterschiedlichen Lebenslagen der betroffenen Menschen.

«Ich profitiere hier auch von meinen anderen Aufgaben. Ich weiss nämlich was es heisst, wenn mir jemand sagt, sie haben Sozialhilfe. Ich weiss, wie mühsam es ist, wenn man Formulare einreichen muss,

oder dass es schwierig ist, wenn jeden Monat wenig Geld auf dem Konto ist, oder wenn man alles offen legen muss. Das sind Sachen, die ein Kindeswohl auch immer betreffen» (2:168). «Und das ist für mich eine Ressource, von welcher ich viel einbringen kann» (2:170). «Oder wenn beispielsweise Leute kommen und sagen, sie haben beim Besuchsrecht immer Schwierigkeiten, dann weiss ich wovon sie sprechen, weil wir hier auch Besuchsrechte regeln» (2:177).

Bei einem internen SAD muss tendenziell ein kleinerer Personenkreis diese Fach- und Erfahrungsressourcen abdecken, wobei die Behörde selbst natürlich auch Fachressourcen abdecken kann.

«Und wenn man jetzt nur 1 Person oder 1,5 Personen anstellen will, die dies alles auch kann, die auch gewieft ist in der systemischen Beratung, in der Familienberatung, in mediatorischen Skills und diese Kompetenzen hat. Dann könnte dies unter Umständen schwierig sein, dass du so jemanden findest» (5b:201).

«Dafür haben sie [intern] noch die Behörden, man hat ja eine polyvalente Behörde. Die könne auch noch Fachwissen abdecken, dann vergrössert sich dieser Pool intern auch wieder» (6:40).

Diese Ressourcen an breiten Fach- und Erfahrungskompetenzen von polyvalenten Diensten scheint für die Abklärungstätigkeit nützlich zu sein.

«Also die Sozialabklärung ist ein Teil der ganzen Abklärung (. ...) Weil man auf dem polyvalenten Dienst mehr Fachressourcen in der Sozialabklärung hat, muss ich sagen, ja, das ist zum Beispiel gerade in der Situationseinschätzung in Bezug Risiko und Schutzfaktoren, was ja ein zentraler Teil ist für die Einschätzung der Gefährdungssituation, ein Vorteil. Da kommt eine breitere Ausrichtung vielleicht tatsächlich, zu differenzierteren Grundlagen. Und der interne Dienst hat vielleicht nicht die Breite» (6:45).

6.4.2 Spezialisierungswissen der Abklärungstätigkeit und juristisches Fachwissen

Nebst einem breiten Fach- und Erfahrungswissen braucht eine abklärende Person Kompetenzen in der Abklärungstätigkeit. Da die Sachverhaltsabklärung Teil eines rechtlichen Verfahrens ist, braucht es zudem Kenntnisse zu den Verfahrensgrundsätzen und den rechtlichen Rahmenbedingungen eines Kindesschutzverfahrens.

Die Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit ist ein Aspekt des internen Abklärungsdienstes, da dieser aufgrund der Routine viel Erfahrung in der konkreten Abklärungstätigkeit hat. Auch in einem externen polyvalenten Dienst können Personen arbeiten, welche eine grosse Routine in der Abklärungstätigkeit aufweisen. Primär ist es eine grosse Herausforderung, wenn Mitarbeitende mit wenig Erfahrung in Kindesschutzabklärungen eine Abklärung tätigen.

«Es ist halt auch so, dass diese Abklärungen zu machen bei den Externen nicht ihr Kerngeschäft ist (. ...) In dem Sinne ist es, wenn jemand neu kommt, ist das etwas schwierig für ihn, die Qualität von einer Abklärung herzubringen, die wir gerne hätten» (5a:70).

Um Fachwissen in der Abklärungstätigkeit zu erlangen, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden der Abklärungsdienste entsprechende Weiterbildungen absolvieren.

«Ja, es ist sehr wichtig, dass man als Abklärungsperson im Gebiet der Abklärungstätigkeit Weiterbildungen machen kann» (2:193).

«Dann gibt es halt die Ausbildung im Kindes- und Erwachsenenschutz, die sie [SAD intern] immer noch dazu machen, nebst der normalen Ausbildung zum Sozialarbeiter» (3:114).

Kenntnisse der abklärenden Person zu den rechtlichen Rahmenbedingungen sind wichtig, damit das Ergebnis einer Abklärung als gute Grundlage für die Entscheidungsfindung durch die Behörde dienen kann.

«Sonst nützt mir das nicht so viel, wenn ich dann eine Empfehlung bekomme, die juristisch gar nicht umsetzbar ist. Also von dem her, wäre es schon toll, wenn sie auch ein wenig juristisches Wissen haben würden» (5a:23).

Da die abklärenden Personen eines internen Dienstes in einem interdisziplinären Rahmen arbeiten, scheinen die internen Mitarbeitenden eine grössere Nähe zu juristischen Fragestellung zu haben.

«Grundsätzlich ist es so, dass unsere internen Abklärungsleute relativ klar wissen, was für uns geht und was nicht. Und das wissen sie halt extern weniger. Wann kann man zum Beispiel einen FU veranlassen. Das ist für sie nicht so klar. Und vor allem, was kann eine Beistandsperson für Aufgaben bekommen im Kinderschutz» (5a:125).

«Dann die Interdisziplinariät ist ein Vorteil. Ich bin intern in einer interdisziplinären Situation, was bei einer delegierten Abklärungssituation meistens nicht der Fall ist, da gibt es meistens keine Juristen» (6:9).

Auch der externe Abklärungsdienst kann juristische Fragen klären beim Behördenmitglied oder dem Rechtsdienst.

«Bei rechtlichen Fragen während der Abklärung können wir beim juristischen Dienst der KESB oder bei dem Behördenmitglied Rat holen» (2:109).

Damit die förderlichen Aspekte der Breite an Fachwissen sowie der Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit wirken können, wäre es eine Möglichkeit, dass bei externen polyvalenten Diensten ein Sub-Team in der Abklärungstätigkeit spezialisiert ist.

«Das ist sicherlich ein Vorteil [breites Spektrum an Fachwissen]. Wenn es eine Art wie spezialisierte Abklärungsteams gibt. Oder wenn man sagt, diese machen Abklärungen, irgendwie ein Pool von 4 oder 5 Leuten. Und dass nicht alle alles machen» (5a:93).

6.5 Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen

Das Ergebniskapitel 'Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen' behandelt die Themen: Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung, Rollengestaltung der abklärenden Person sowie die Nähe der Behörde zum Klientel.

6.5.1 Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung

Für eine zielführende Abklärung ist es zentral, dass mit den Eltern eine kooperative Arbeitsbeziehung aufgebaut werden kann. Dies besagen sowohl die Theorien der Sozialen Arbeit im Zwangskontext sowie die interviewten Personen.

«Wenn du die Eltern abholen kannst für eine Zusammenarbeit, ist schon ganz viel gelungen» (1:55). «Du musst einen Draht finden» (1:76).

Der Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung ist dabei nicht von einer internen oder externen Organisationform abhängig, sondern vielmehr am methodischen Umgang zur Gestaltung einer professionellen Arbeitsbeziehung. Es bedarf einer spezifischen Beziehungsgestaltung, die auch mit Widerstand professionell umgehen kann (vgl. Zobrist und Kähler, 2017, S.41). Eine interviewte Person sagte dazu folgendes, was wichtig sei für eine gute Arbeitsbeziehung:

«Ich denke, eine Offenheit, Transparenz ist sicher wichtig. Wertschätzung, keine Vorverurteilungen, auch keine vorschnellen Ratschläge, was man halt könnte und müsste und nicht hätte sein sollen. Sondern einfach mal das Abholen, das Hinhören, auch Verständnis zeigen für die schwierige Situation (. ...) Und den Leuten aufzeigen, dass es nicht darum geht, jetzt einfach das Kind weg zu nehmen» (4:33).

Die Transparenz gegenüber den Eltern wurde wiederholt als ein zentrales Kriterium zum Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung erwähnt. Dies beginnt bereits bei der Information über die Verfahrenseröffnung.

«Also ich denke aus Sicht der Betroffenen, jetzt der Eltern im Kinderschutz, ist es sehr wichtig, dass sie auf eine möglichst gute Art informiert sind, was überhaupt los ist (. ...) Es geht um das und das, es meldet sich jemand vom Abklärungsdienst, die haben einen Auftrag und werden ihnen gewisse Fragen stellen» (4:28).

Wenn Betroffene mit externen polyvalenten Diensten bereits Berührungspunkte hatten, könnte dies für sie zudem einen einfacheren Zugang bieten, da ihnen der Dienst nicht fremd ist.

«Und es kann ja sein, dass diese Personen schon in einem anderen Kontext Berührungspunkte hatten mit dem externen polyvalenten Dienst und sie eigentlich ein wenig wissen, wie es hier läuft» (2:151).

6.5.2 Rollengestaltung der abklärenden Person gegenüber den Klienten und Klientinnen

Die Klärung der Rollen und Zuständigkeiten gegenüber Klienten und Klientinnen ist gemäss Zobrist und Kähler (2017, S.55) sowie den interviewten Personen Grundstein für den Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung. Dabei ist es wichtig, dass den Betroffenen klar aufgezeigt werden kann, wer welche Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten hat und wer welche Abklärungs- und Entscheidungskompetenzen hat.

«Und ihnen auch aufzeigen, wie funktionieren wir als KESB» (1:54). «Und das erkläre ich ihnen eigentlich beim Erstgespräch, wie die KESB aufgebaut ist» (1:66a).

«Und wir in der Abklärung haben keine Entscheidungsbefugnis. Das sagen wir auch immer gerade. Also wir können eine Empfehlung abgeben, aber entscheiden können wir nicht» (1:68).

Die Klärung der Rollen ist jedoch für die Klienten und Klientinnen oftmals nicht einfach zu verstehen.

«Diese Rollenklarheit ist sicher für viele nicht ganz so nachvollziehbar (. ...) Man muss das System ein wenig kennen in der Schweiz. Für Leute aus dem Ausland ist das schon etwas schwierig, dass man dies auseinanderhalten kann» (5a:147).

Die Vermittlung der Rollenklarheit in einfacher Sprache ist deshalb ein weiterer wichtiger Aspekt.

«Das wir auch, gerade im Kinderschutz, in einer einfachen Sprache vermitteln können. Oder, und das haben wir auf der Internetseite» (5b:155).

«Wir haben so Bilder, das haben wir erarbeitet. Für Leute, die sich das nicht so vorstellen können oder die nicht so nachvollziehen können wie eine Behörde funktioniert (. ...) Wer entscheidet, wie läuft das Abklärungsverfahren ab» (1:66b).

Es ist die Aufgabe des verfahrensleitenden Behördenmitgliedes, bei der Verfahrenseröffnung über die unterschiedlichen Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zu informieren. Dies geschieht erstmals im Rahmen der Information an die Eltern über die Verfahrenseröffnung. Zudem ist die Wiederholung der Auftrags- und Rollenklärung im Abklärungsprozess wichtig.

«Es steht alles im Brief drinnen [im Informationsbrief der KESB über die Verfahrenseröffnung], Mitwirkungspflicht und alles, Rechte und Pflichten. Aber wir [SAD] zeigen ihnen dies nochmals» (1:68).

«Und dann innerhalb vom Abklärungsverfahren, haben wir das auch so, dass wir, bevor wir mit den Eltern wirklich anfangen abzuklären, dass wir ihnen nochmals unseren Auftrag erläutern. Also wer sind wir, was machen wir, was sind unsere Befugnisse, was ist unser Aufgabenbereich» (4:29). «Ich sage es dann, je nachdem, sage ich es den Eltern manchmal auch im Verlauf der Abklärung nochmals, eben ich

bin vom Abklärungsdienst» (4:48). «Gerade bei länger dauernden Verfahren, die es im Kinderschutz manchmal gibt, erwähne ich das zwischendurch auch wieder» (4:49).

Es kann angenommen werden, dass sich die Rollenklärung bei einem externen Dienst anders gestaltet. Die organisatorische Trennung kann es ermöglichen, die Trennung von abklärender und entscheidungsbefugter Person nachvollziehbarer zu vermitteln. Da ein externer SAD nicht unter dem Mantel der KESB auftreten muss, könnte die Abgrenzung zwischen abklärender Person und entscheidungsbefugter Behörde einfacher sein.

«Vielleicht ist es für die Leute schon einfacher, wenn sie sehen, der externe, der ist vom polyvalenten Dienst, nicht der von der KESB. Der vom polyvalenten Dienst sagt, ich schreibe nur den Bericht, ich empfehle nur. Ich bin nicht die KESB» (3:187).

«Ich könnte mir insofern vorstellen, dass eine externe Stelle es ein wenig einfacher hat zu sagen, wir haben diesen Auftrag, wir müssen die und die Fragen beantworten (. ...) Oder, das ist unser Auftrag, und diesen müssen wir bestmöglich erfüllen. Bei uns, wo wir intern sind, denke ich, ist vielleicht eher der Eindruck da, dass man auch noch ein wenig über den Auftrag diskutieren kann» (4:59). «Aber ich könnte mir vorstellen, dass vielleicht so die Rollenteilung klarer ist, wenn es extern ist» (4:60). «Weil wir stecken ja trotzdem irgendwie alle unter dem gleichen Dach, und unter dem gleichen, ja, Mantel» (4:62).

Andererseits kann es auch sein, dass bei einem internen Organisationsmodell die KESB eher als Gesamtheit wahrgenommen wird. Die Verwirrung über den Einbezug der verschiedenen Dienste kann so geringer gehalten werden, wenn die Abklärung durch einen internen SAD getätigt wird.

«Und wenn es intern ist, habe ich den Eindruck, wird es von den Betroffenen vielleicht eher so als eine Einheit wahrgenommen. Es ist die KESB. Da hat es verschiedene Leute, die haben verschiedene Aufgaben. Aber letztlich hat man immer mit der KESB zu tun.» (4:42).

«Dann ist es einfach die KESB, und dann kommt zuerst Frau X, und dann kommt Frau Y, aber es ist einfach die KESB. Das kann man irgendwie nachvollziehen. Aber wenn dann noch der externe Dienst kommt und dann noch die Frau Y. Die ist die ganze Zeit noch nie aufgetaucht und jetzt macht sie schnell eine Anhörung und entscheidet» (5a:149).

Für eine Klärung der Rollen und Zuständigkeiten, kann ein gemeinsames Erstgespräch mit allen involvierten Akteuren sinnvoll sein. Es kann angenommen werden, dass ein solches gemeinsames Erstgespräch bei internen Organisationsformen auf Grund der Nähe und der Linien-Organisation einfacher umzusetzen ist, gerade wenn es sich um einen fallindividuellen Prozess handelt.

«Also schön wäre natürlich, im Idealfall, dass man ein Erstgespräch miteinander machen könnte. Also sagen wir jetzt es geht um Eltern, wo eine Gefährungsmeldung hereingekommen ist von der Schule zum Beispiel, dass man als Behördenmitglied zusammen mit der abklärenden Person und den Eltern das Verfahren eröffnet und ihnen erklärt, wie das jetzt läuft, und dass jetzt diese Person eine Abklärung machen wird, mit diesen und diesen Fragen und dass es dann wieder an mich zurück kommt. Dass dies alles sehr transparent wäre und dass die mich auch schon mal gesehen hätten. Das wäre eigentlich ideal. Aber das haben wir eigentlich in den wenigsten Fällen. Also das können wir machen beim Erwachsenenschutz, weil wir diesen ja intern haben. Dann passiert das ab und zu» (5a:25).

Ein weiterer Aspekt in der Rollengestaltung der abklärenden Person ist der Umgang mit dem Doppelmandat der Hilfe und Kontrolle. Es wurde bereits dargelegt, dass die Klärung, inwiefern interventionsorientiert abgeklärt werden soll, innerhalb der Betriebsorganisation respektive im Kooperationsmanagement wichtig ist. Entsprechend braucht es auch eine Klärung, wie das Organisationsverständnis zum Doppelmandat der abklärenden Person ist. Dies ist gemäss Rosch (2012, S.178) Voraussetzung dafür, damit die abklärende Person Klarheit über ihr Rollenverständnis aufbauen kann. Die

interviewten Personen äusserten sich unterschiedlich zum Eigenverständnis des Doppelmandates von Hilfe und Kontrolle.

«Ich denke, unser Auftrag ist eigentlich nicht primär Unterstützung. Wir müssen eine Einschätzung vornehmen. Wir tun nicht selber unterstützen. Wir tun allenfalls triagieren. Wir steigen nicht in einen beratenden Teil ein» (4:55).

«Mit den intervenierenden Abklärungen, das finde ich sehr spannend (. ...) Da können wir hier auch viel anbieten, weil wir auch freiwillige Beratungen anbieten. Und dann übernimmt dies direkt eine Person, die bereits in dieser Abklärung involviert ist» (2:105).

Der Umgang mit dem Doppelmandat der Hilfe und Kontrolle kann gemäss Conen und Cecchin (2007) konstruktiv genutzt werden, im Sinne der Frage: «Wie kann ich ihnen helfen, mich wieder los zu werden». Conen und Cecchin (2007, S.119f) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Auftragsdreieck. Bei einer externen Organisationsform kann davon ausgegangen werden, dass die Rolle des unsichtbaren Dritten (entscheidungsbefugte Behörde) aufgrund der organisationalen Trennung eher externalisiert werden kann. Externe Dienste haben dadurch eher die Möglichkeit, mit ihrer Rolle «zu spielen».

«Die Distanz zur KESB (...), da würde ich sagen, für uns ist es in dem Sinne praktisch, weil wir für die Betroffenen dann nicht gerade auch die ausführende Person sind. Wir können sagen, wir machen jetzt mal diese Abklärung, wir machen einen Bericht und wir stellen einen Antrag. Und die Behörde beurteilt dann den Bericht. Das gibt für die Betroffenen mehr Raum» (2:96).

«Ich denke, dadurch wird es der externe Dienst vielleicht einfacher haben, gerade wenn jemand nicht kooperativ ist. Wenn sie sagen können, ich bin vom externen polyvalenten Dienst, und nicht jemand von der KESB. Wir [SAD intern] müssen uns als KESB ausweisen» (1:156).

«Und sie [SAD extern] können natürlich auch immer mit dieser Rolle spielen. Sie können sagen, ich führe jetzt nur die Gespräche mit ihnen. Ich habe den Auftrag der KESB, und die KESB entscheidet dann schlussendlich» (5a:161).

6.5.3 Nähe der Behörde zu Klienten und Klientinnen

Gemäss der Interface Studie zur Evaluation der KESB im Kanton St. Gallen von Schwenkel et al. (2016, S.5) ist es ein Vorteil einer internen Organisationsform, dass die Behörde eine grössere Nähe zu den Betroffenen hat. Bei externen Organisationsformen scheint die KESB weiter weg zu sein von den Klienten und Klientinnen. Dies kann jedoch aus Sicht der Betroffenen auch als Vorteil betrachtet werden.

«Und irgendwie, die KESB ist wie zurückgelagert oder zurückversetzt [bei externen Organisationsmodellen]» (5b:56). «Aus Sicht der Klienten, oder der Kunden in dem Sinne, ist es ein wenig weniger gefährlich, weil es kommt nicht direkt die KESB, sondern es kommen zwei Personen aus dem externen SAD und arbeiten, oder gehen dann in die Beziehung mit ihnen» (5b:55).

Andererseits ist es bei bestimmten Fällen auch wichtig sein, dass die KESB nicht zu weit weg ist. Zum Beispiel damit für die Betroffenen klar ist, im Sinne der Transparenz, dass sie sich bei der KESB befinden, oder damit ein gewisser Druck zur Kooperation aufgebaut werden kann.

«Sie haben ja dann eigentlich nur mit den Abklärungsdiensten zu tun. Und mit denen in eine, wie soll ich sagen, vertrauensvolle Beziehung zu gehen ist wahrscheinlich einfacher, wenn wir [Behörde] gar noch nicht aufgetaucht sind. Also je nachdem, manchmal ist es ja auch gut wenn wir aufgetaucht sind und sagen mei mei. Manchmal braucht es einen gewissen Druck, damit sie mitarbeiten» (5a:152).

«Wir [Behörde] sind ja nicht für alle die Bösen. Und dafür ist es transparent was läuft. Sonst wiegen sie sich in der Illusion, es ist ja alles nur halb so schlimm und die reden ja nur ein wenig mit uns und nachher

passiert ja dann eh nichts. Und dafür ist es halt klarer, dass die KESB wirklich da ist. Und dass, wenn sie nicht kooperieren, dass es eine Massnahme gibt» (5a:170).

Inwiefern aus Sicht der Betroffenen die Nähe zur KESB beziehungsweise die grössere Distanz gut ist, kann hier nicht abschliessend beurteilt werden und scheint auch sehr fallindividuell zu sein. Für die Differenzierung der Rollen und den Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung kann die grössere Distanz zur KESB in einigen Fällen förderlich sein. Für andere Fallverläufe kann es jedoch sinnvoll sein, dass die Betroffenen die Klarheit haben, dass sie mit dem internen Abklärungsdienst der KESB in Kontakt stehen und dadurch ein gewisser Druck zur Kooperation entsteht.

In Bezug auf den Aspekt der Fallsteuerung scheint die Nähe eines internen Abklärungsdienstes für die Behörde vorteilhaft, damit sie den Blick über des gesamten Fallverlauf haben kann.

7 Diskussion der Ergebnisse

In der Ergebnisdarstellung wurde erörtert, welche Erkenntnisse und Unterschiede sich feststellen lassen hinsichtlich der relevanten Einflussfaktoren mit Blick auf die unterschiedlichen Organisationsformen von Sachverhaltsabklärungen. Bevor diese Ergebnisse nun diskutiert werden, werden einleitend zwei Bemerkungen gemacht, welche zur Beantwortung dieser Fragestellung eine Relevanz aufweisen.

7.1 Grundsätzliches zur Qualität einer Kindesschutzabklärung

Es ist an dieser Stelle zu betonen, dass ein breites Fach- und Erfahrungswissen, das methodische Know-How der abklärenden Person und ihre persönlichen Kompetenzen zum Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung mit den Eltern, am zentralsten sind für eine zielführende Abklärung. Dies wurde von allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen betont und ist auch in der Fachliteratur unbestritten. Gemäss KOKES (2017a) haben jedoch oftmals nicht nur methodische Überlegungen Einfluss darauf, wie eine Abklärungstätigkeit durchgeführt wird, sondern auch strukturelle Vorgaben (S.81f). Zu dieser strukturell-organisatorischen Frage der Zuständigkeit von Sachverhaltsabklärungen gibt es wenig Erkenntnisse, obwohl auch diese wichtig sind für eine zielführende Abklärungstätigkeit.

7.2 Das Selbstverständnis der Betriebsorganisationen

Des Weiteren ist einleitend zu erwähnen, dass sich die Organisationsstrukturen und die Organisationskulturen in den verschiedenen Betriebsorganisationen der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden von Kreis zu Kreis unterscheiden. Dadurch sind strukturell-organisatorische Einflussfaktoren nicht ausschliesslich von der Organisationsform «intern» oder «extern» abhängig, sondern auch von der jeweiligen Organisationskultur und anderweitigen Organisationsstrukturen. So hängt beispielsweise gemäss dem Experteninterview mit Herrn Vogel die Definition der Rolle einer abklärenden Person – also das persönliche Verständnis des doppelten Mandates – nicht einzig von der internen oder externen Organisationsform ab. So können sich Mitarbeitende eines internen Abklärungsdienstes ganz klar in der primären «kontrollierenden» Rolle sehen, während sich die Mitarbeitenden eines anderen internen Abklärungsdienstes viel mehr in der Doppelrolle der «Hilfe und Kontrolle» sehen.

«Das kommt nicht auf intern oder extern darauf an. Sondern auf die Kultur der Betriebsorganisation, wie interpretieren die Internen ihre Rollen und was lässt die Behörde zu. Da gibt es wirklich Unterschiede. Das hängt weniger damit zusammen, dass die daneben polyvalent sind. Sondern es hängt mit dem eigenen Selbstverständnis zusammen» (6:38).

7.3 Diskussion der Erkenntnisse zu internen und externen Organisationsformen der Sachverhaltsabklärung

Trotz den zwei aufgeführten Vorbemerkungen konnten Hinweise für eine zielführende Abklärungstätigkeit generiert werden mit Blick auf die unterschiedlichen Organisationsformen. Nachfolgend werden die Ergebnisse anhand der vier Kategorien 'Prozessorganisation', 'Zusammenarbeit Behörde und SAD', 'Fachliche Ressourcen' und 'Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen' diskutiert.

7.3.1 Prozessorganisation

Die Organisationstheorie besagt, dass die zentrale Grundlage zur Erreichung von Organisationszielen die Prozessorganisation ist. Dabei werden Aufgaben differenziert und im Rahmen der Aufgabensynthese wieder gegenseitig abgestimmt. Als Herausforderung der Aufgabendifferenzierung und -synthese formuliert Schreyögg (2008), dass zwischen den Teilaufgaben Abstimmungsschwierigkeiten entstehen können, da Schnittstellen ein hohes Mass an funktionierender Kommunikation erfordern (S.106f). Die passende Abstimmung der Prozessschritte, die Einhaltung der einzelnen Prozessschritte

sowie eine funktionierende Kommunikation an den Schnittstellen ist Grundlage für eine zielführende Abklärungstätigkeit. Bei der internen Durchführung einer Sachverhaltsabklärung geschieht die Prozessorganisation betriebsintern. Werden Kooperationen wiederholt mit den gleichen Partnern eingegangen, können die Prozesse auch in der Kooperation vordefiniert sein.

Die Prozessorganisation im Kooperationsmanagement stellt dabei eine zusätzliche Herausforderung in der Schnittstellenabstimmung dar, da zwei Betriebsorganisationen involviert sind. Als Beispiel kann hier der Prozessschritt des Erstkontaktes mit den Betroffenen durch den Abklärungsdienst genannt werden. Der Erstkontakt mit den Betroffenen soll, aus fachlichen Gründen, möglichst zeitnah nach der Information über die Verfahrenseröffnung stattfinden. Bei internen Organisationsformen lässt sich die Abstimmung dieser Schnittstelle durch die Hierarchie und die Nähe in der Kommunikation gestalten. Bei externen Organisationsformen braucht es eine genaue Einhaltung der vereinbarten Prozessschritte und eine funktionierende Kommunikation bei den Schnittstellen durch beide Kooperationspartner. Wenn beispielsweise die abklärende Person Urlaubstage hat, muss die Behörde darüber informiert sein, damit sie die Verfahrenseröffnung nicht zum Zeitpunkt desurlaubes macht. Ein standardisierter Austausch bei den Schnittstellen ist im Kooperationsmanagement angebracht, damit die Abstimmung der Schnittstellen gut funktioniert.

«Aus meiner Sicht ist es notwendig, dass der Erstkontakt schnell passiert. Die Umsetzung hängt für mich von den konkreten Prozess-Vereinbarungen ab zwischen Behörde und externem SAD. Und wenn diese nicht eingehalten werden, würde ich dies als Chef sofort besprechen (. ...) Ich kann nur sagen, wir haben dies abgemacht, ich kann es ja nicht direkt kontrollieren» (6:35).

Eine weitere Herausforderung des Kooperationsmanagements scheint die Möglichkeit zur Prozess- und Ressourcensteuerung für das verfahrensleitende Behördenmitglied zu sein. Wird ein Abklärungsauftrag extern delegiert, hat die Behörde aufgrund der organisatorischen Trennung weniger Möglichkeiten in die Prozess- und Ressourcensteuerung einzugreifen.

«Das ist das, was ich gemeint habe mit dem, dass die Verfahrensleitung extern nicht präsent ist. Verfahrensleitung heisst, ich steuere, plane und gebe die Richtung vor wie es laufen muss. Ich muss das Verfahren in der Hand haben. Das ist für mich eine Frage der Absprache. Was heisst das, wenn ich extern realisiere, es braucht eine Auftragsanpassung, weil sich die Situation verändert. Dann müsste aus meiner Sicht von Prozessen klar sein, dass eine Rücksprache stattfindet» (6:32).

«Wenn man einen Abklärungsauftrag extern gibt, der geht dann vielleicht 4-5 Monate. Dann ist die Behörde weg. Das verfahrensleitende Mitglied ist weg. Und dieser Dienst macht die Abklärung, und der Klient geht zu dem Dienst. Und die Behörde ist irgendwo. Und dann ist die Frage, wann passiert eine Anhörung? Wie gestaltet die Behörde das. Und das ist bei einem internen Dienst schneller möglich, dass man vielleicht mal einen Abklärungsschritt macht. Dass man sagt, komm wir machen mal zusammen etwas mit der betreffenden Person. Und dass man das Behördenmitglied mal hinein nimmt» (6:72).

Bei einem internen SAD erhält die Behörde schneller Informationen über den Fallverlauf aufgrund der Nähe in der Kommunikation oder des gemeinsamen Fallverwaltungssystems und kann dadurch bei Bedarf schneller in den Fallverlauf einbezogen werden oder selbst steuernd eingreifen. So scheint beispielsweise die Information über neue Erkenntnisse oder die Rücksprache bei Auftragsjustierungen durch die abklärende Person bei internen Organisationsformen unmittelbarer und niederschwelliger zu passieren. Damit die Behörde während des Abklärungsprozesses die Verfahrensleitung innehaben kann, braucht es bei externen Aufträgen entsprechend klare Abmachungen, ab wann, in welchen Fällen und wie oft externe Abklärungspersonen Rücksprache halten müssen mit dem Behördenmitglied.

Die Prozesssteuerung bei externen Organisationsformen scheint entsprechend verstärkter über formale Leistungsdefinitionen zu funktionieren. Es zeigt sich die Tendenz, dass die Formalitäten der Abklärungsaufträge und Abklärungsberichte extern detaillierter sind. Wobei sich die Ausgestaltung und Formalität der Abklärungsaufträge auch zwischen verschiedenen Betriebsorganisationen, unabhängig der Organisationsform, unterscheidet.

«Meine Erfahrung ist, dass der Abklärungsauftrag in jeder Behörde anders gemacht wird. Aber die Erfahrung ist schon grundsätzlich, dass ein externer Abklärungsauftrag detaillierter ist. Wenn sie einfach einen Abklärungsauftrag rausgeben, klären sie mal ab. Dann hat das Behördenmitglied kleinen Einfluss mehr, wenn es die Verfahrensleitung wahrnehmen will. Wenn ich den Abklärungsauftrag extern gebe, muss der Abklärungsauftrag detaillierter sein. Intern ist es nicht so detailliert, weil sie danach einen konstanten Austausch haben» (6:21b).

Auch die Detaillierung des Abklärungsberichtes scheint tendenziell bei externen Diensten ausgeprägter zu sein. Aufgrund der Erfahrungen des Experten mit unterschiedlichen Organisationsformen bezweifelt dieser sogar, dass alle internen Abklärungsdienste einen offiziellen Abklärungsbericht verfassen, sondern dass diese teilweise bereits einen Beschlussentwurf verfassen.

«Meine Erfahrung mit ganz vielen internen Abklärungsdiensten ist eben, dass es gar keinen so differenzierten Abklärungsbericht gibt. Sondern, dass es eben direkt einen Beschlussentwurf gibt. Wo schon viel verarbeitet ist. Ich bezweifle es, dass intern überall ein Abklärungsbericht vorliegt» (6:43). «Ja, das höre ich oft. Ja, wir machen gerade den Beschlussentwurf. Das ist jetzt aus meiner Sicht ein Vorteil bei einer externen Abklärung» (6:14).

Ein Vorteil der höheren Formalität in den schriftlichen Akten ist die Gewährleistung des Akteneinsichtsrechts für die Betroffenen. Wenn Informationen nicht verschriftlicht werden, stellt es eine Gefahr dar, dass dieses Verfahrensrecht eingeschränkt ist. So müssen z.B. Anpassungen im Abklärungsauftrag transparent und schriftlich vorhanden sein und es braucht einen Abklärungsbericht, welcher von den Betroffenen eingesehen werden kann. Dieser Aspekt der Formalisierungen, bzw. dass Informationen nicht ganz umfassend verschriftlicht werden, scheint tendenziell bei internen Organisationsformen eine grössere Gefahr darzustellen.

«So Datenschutz, Akten, Parteirecht, so Akteneinsichtsrecht. Das sind für mich die Herausforderungen eines internen SAD» (3:182).

Trotz genauen Prozessdefinitionen muss die Flexibilität für ein fallindividuelles Vorgehen möglich sein. Da die Behörde bei internen Diensten näher am Fall dran ist, die Prozessorganisation betriebsintern geschieht und ein konstanterer Austausch besteht, scheint ein fallindividuelles Vorgehen intern tendenziell einfacher umsetzbar zu sein.

«Eine grössere Flexibilität bei fallspezifischen Prozessanpassungen ist intern sicher ein Vorteil. Die Nähe zum verfahrensleitenden Behördenmitglied finde ich persönlich sicher ein Vorteil» (6:77).

Es wurde die Annahme getätigt, dass bei internen Abklärungsdiensten die Formalitäten tendenziell weniger detailliert ausgestaltet sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Abklärungsauftrag, wie auch der Abklärungsbericht, bei internen Organisationsformen dafür vermehrt mündlich kommentiert wird und die Mitsprache der abklärenden Person bei der Auftragsklärung höher ist. Im Handbuch Kindesschutz der KOKES wird der Entscheid darüber, «welche Informationen warum auf welche Art und wo erhoben werden» (KOKES, 2017a, S.96) als interdisziplinärer Meilenstein beschrieben. In dieser Master-Thesis wird die Haltung vertreten, dass es im Sinne der Interdisziplinarität für eine zielführende

Abklärung sinnvoll ist, wenn ein Austausch bereits bei der Auftragsklärung, sowie während des gesamten Abklärungsprozesses, zwischen Behördenmitglied mit dem SAD stattfindet.

«Aus meiner Sicht ist dies eben die Interdisziplinarität. Vielfach haben wir ja einen Juristen und Juristinnen Überhang in der Behörde. Und die Abklärenden sind Sozialarbeitende. Und wenn dort schon ein Austausch stattfindet, in der Kontextklärung, dann ist die Interdisziplinarität schon das Thema. Interdisziplinarität muss während des gesamten Prozesses passieren, und nicht erst am Schluss. Eine Fachperson der Sozialen Arbeit bringt anderes Fachwissen ein bei der Kontextklärung. Und im internen SAD kann dies besser passieren, weil man näher ist» (6:23).

Des Weiteren scheint die Ressourcensteuerung durch die Behörde bei internen Organisationsformen besser möglich zu sein. Die Behörde hat beispielsweise eine direkte Weisungsbefugnis über Priorisierungen, methodisches Vorgehen oder Interventionsdruck durch die Mitarbeitenden. Zudem stellt die Behörde die Abklärungspersonen direkt ein und hat so eine direkte Steuerungsmöglichkeit über die fachlichen Ressourcen eines Abklärungsdienstes.

«Auch die Ressourcensteuerung, sagen können, da wollen wir mehr Druck aufsetzen, da muss du schneller arbeiten. Also die direkte Ressourcensteuerung. Das ist ja auch zu vergleichen mit, zum Beispiel wenn ich ein Gutachten in Auftrag gebe. Da gibt es die Problematik, dass sie teilweise ein halbes Jahr warten, weil dort haben sie keinen Einfluss mehr» (6:12)

Ein weiterer Einflussfaktor, welcher sich aufgrund der Organisationsformen unterscheidet, sind Aspekte der Qualitätsprüfung und -sicherung. Einerseits ist dies die Möglichkeit der abklärenden Personen zur Reflexion der eigenen Arbeitstätigkeit. Bei externen Organisationsformen müssen die Mitarbeitenden eine aktive Nachfragen stellen, um Rückmeldung zur Qualität eines Abklärungsberichtes oder eines weiteren Fallverlauf zu erhalten. Bei internen Diensten erhalten die Mitarbeitenden eher niederschwellig mündlich Rückmeldung zur Qualität eines Berichtes und können den weiteren Verlauf im Fallverwaltungssystem einsehen. Ein weiterer Aspekt ist derjenige der Qualitätssicherung des Gesamtprozesses, welcher im Zuständigkeitsbereich der Behörde liegt. Zur Qualitätssicherung sollen gemeinsame Standards zwischen Behörde und SAD definiert sein und Prozessabläufe stetig evaluiert werden. Bei internen Organisationsformen läuft die Qualitätssicherung direkt über die Hierarchie und Qualitätsstandards können innerhalb der Betriebsorganisation definiert werden. Beim Kooperationsmanagement sind in die Definition gemeinsamer Standards zwei Betriebsorganisationen involviert und die Steuerung verläuft nicht über die Hierarchie, sondern über die Kooperation. Es stellt sich dabei die Frage, wie die Prozesse zur Qualitätssicherung im Kooperationsmanagement definiert sind. Herr Vogel spricht im Experteninterview die Möglichkeit von gemeinsamen Qualitätszirkeln⁶ an.

«Gut, da ist einfach die Frage, was haben wir für eine gemeinsame Qualitätssicherung. Haben sie überhaupt die Vorstellung, dass wir miteinander an der Qualität arbeiten müssen. Und eigentlich müsste man das natürlich. Und man müsste das über einen gemeinsamen Qualitätszirkel machen. Man müsste es über individuelle Rückmeldungen machen. Und nicht nur über individuelle Rückmeldungen zu einzelnen Abklärungsberichten, sondern man müsste gemeinsam Standards erarbeiten» (8:78).

⁶ Unter einem Qualitätszirkel wird verstanden, dass Mitarbeitende sich regelmässig treffen, um sich auszutauschen und um darüber zu diskutieren, wie sie ihre Arbeit erledigen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gäbe (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S.614).

Es wäre eine weitere spannende Fragestellung, welche Möglichkeiten zur Qualitätssicherung im Rahmen von Kooperationsformen in Abklärungsverfahren bestehen und wie diese in der Praxis umgesetzt werden und funktionieren.

7.3.2 Zusammenarbeit Behörde und SAD

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Behördenmitglied und abklärender Person ist massgebend, damit eine Sachverhaltsabklärung zielführend durchgeführt werden kann. Dabei ist, nebst der bereits behandelten Prozessorganisation, ein guter personeller Kontakt und eine förderliche Kommunikation zentral. Folgendes Zitat symbolisiert dies zusammenfassend:

«Es steht und fällt mit der Kommunikation und den Prozessabläufen. Auch bei einem externen Abklärungsdienst, wenn die verfahrensleitende Person mit den Abklärenden einen guten Kontakt, einen guten Draht, eine gute Kommunikation hat, dann sind sie gerade so schnell wie die Internen. Es kommt auf das Kommunikationsverhalten, auf die Zusammenarbeitsvereinbarungen und die Haltungen im Ganzen drinnen an» (6:17).

Jones und Bouncken (2008) zeigen auf, dass die Beziehungsebene nebst der Leistungsebene ein wichtiger Aspekt in der Zusammenarbeit eines Kooperationsmanagements darstellt, da keine direkte Weisungsmöglichkeit über die Hierarchie besteht. Dies setzt Vertrauen voraus (S.202). Auch die interviewten Personen sagen, dass das gegenseitige Vertrauen eine wichtige Grundlage ist für eine gute Zusammenarbeit. Da sich bei internen Organisationsformen die abklärende Person und das Behördenmitglied aufgrund der nahen Zusammenarbeit besser kennen, kann dies förderliche Auswirkung haben, beispielsweise auf das gegenseitige Vertrauen und eine aktive Diskussionskultur.

Ein zentraler Einflussfaktor auf eine zielführende Abklärungstätigkeit stellt die bereits mehrfach erwähnte Form der Kommunikation dar. Die Kommunikation ist ein Querschnittsthema und hat Einfluss auf andere Faktoren. Bei internen Organisationsformen ist die Kommunikation näher und niederschwelliger. Sie kann im Rahmen einer sogenannten «Tür-zu-Tür» Kommunikation stattfinden, ohne konkrete Vereinbarung eines Gesprächstermines und mit zeitnahen Klärungen. Entsprechend scheint auch die Häufigkeit des Austausches bei internen Abklärungsdiensten höher zu sein und Kommunikation findet bereits bei «Banalem» statt. Zu wichtigen Belangen findet der Austausch mit externen Diensten genauso statt. Die Kommunikation gestaltet sich jedoch formeller und es kann angenommen werden, dass die Hürde zur Aufnahme eines Austausches bei externen Organisationsformen höher ist. So beispielsweise bezüglich des Austausches bei Unklarheiten im Abklärungsergebnis.

«Ja, aufgrund der Nähe im Austausch wird ein Abklärungsergebnis intern wahrscheinlich mehr mündlich kommentiert. Bei externen kommt ein schriftlicher Bericht. Diesen lese ich und muss dann zurückfragen. Der Vorteil intern liegt dabei in der raschen Klärung, bei Sachen die ich nicht verstehe. Bei Externen kann diese Klärung auch stattfinden, aber erneut, es gibt eine grössere Schwelle» (6:57).

Die Nähe in der Kommunikation wurde von den interviewten Akteuren grundsätzlich als positiv beurteilt. Für die Behörde ist diese Nähe der Kommunikation hilfreich, um den Überblick über den Fallverlauf zu haben. Zudem kommt hier der Aspekt der Interdisziplinarität zum Tragen. Interdisziplinarität soll während des gesamten Verfahrens eine wichtige Rolle spielen, da unterschiedliche Disziplinen unterschiedliche Perspektiven in eine Fallbetrachtung einbringen.

«Austausch sollte eben schon während des Verfahrens stattfinden. Dadurch ist die Interdisziplinarität besser gewährleistet. Die Interdisziplinarität sollte ja nicht erst bei der Beurteilung und der Entscheidung stattfinden. Sondern bereits während dem Verfahren, sollte die Interdisziplinarität stattfinden, um die Fragen und Themen zu definieren und zu bearbeiten. Das ist eine interdisziplinäre Fragestellung. Und,

das meinte ich ist, wenn die Prozesse gut definiert sind und funktionieren, ein Vorteil eines internen Dienstes» (6:10).

Die Nähe der Zusammenarbeit scheint denn auch förderlich für das gegenseitige Verständnis zwischen den Disziplinen.

Wie bereits beim Aspekt der Prozesssteuerung zeigt sich, dass es im Kooperationsmanagement einer sehr genauen Klärung bedarf, wann und wie der Austausch stattfinden soll. Es wäre beispielsweise zu überlegen, ob in den Prozessen nach einer vordefinierten Zeitspanne ein standardisierter Austausch festgeschrieben sein sollte, damit das verfahrensleitende Behördenmitglied über den Fallverlauf informiert ist und über das weitere notwendige Vorgehen in der Zusammenarbeit entschieden werden kann. Dies würde den interdisziplinären Austausch anregen und der verfahrensleitenden Funktion des Behördenmitgliedes entsprechen.

Eine weitere Herausforderung im Kooperationsmanagement stellt die Vereinbarkeit der unterschiedlichen Kulturen und Konzepte von verschiedenen Betriebsorganisationen dar. Durch die Nähe in der Zusammenarbeit scheint es bei internen Organisationsformen einfacher zu sein, gemeinsame Haltungen zu entwickeln, wie beispielsweise zur Eingriffsschwelle.

«Durch die Kommunikation und die Auseinandersetzung, gibt es intern vielleicht einheitlichere Haltungen gegenüber gewissen Situationen. Da gehe ich davon aus, da man intern mehr in der Kommunikation ist und auch diskutiert (. ...) Also von daher gehe ich schon davon aus, dass man eine einheitlichere Meinung von der Eingriffsschwelle hat (. ...) Man muss Übereinstimmungen haben von der Policy, sonst wird es schwierig (. ...) In der Zusammenarbeit zwischen zwei Betriebsorganisationen ist es sicherlich eine grössere Herausforderung, dass die Konzepte vereinbar sind» (6:76).

Für eine zielführende Zusammenarbeit ist es von Bedeutung, dass die strategischen Ziele und Konzepte aufeinander abgestimmt sind. Wenn nun beispielsweise interventionsorientiert abgeklärt werden soll, müssen die Erwartungen und Vorstellungen zur Methodik einer interventionsorientierten Abklärung der beiden Betriebsorganisationen gut geklärt sein. Diese Klärung stellt im Kooperationsmanagement eine weitere Aufgabe dar, gerade da die Behörde nicht direkt steuernd eingreifen kann. Wobei hier anzumerken ist, dass die Abgleichung der Ziele auch bei internen Organisationsformen eine Herausforderung darstellen kann, wenn diese zwischen den Mitarbeitenden nicht übereinstimmen.

Durch eine interventionsorientierte Vorgehensweise erhält die abklärende Person zudem mehr Kompetenzen. Entsprechend muss die Kommunikation zwischen Behördenmitglied und abklärender Person gut funktionieren, damit die Behörde ihre verfahrensleitende Funktion inne behalten kann.

«Bei einer interventionsorientierten Abklärung müssen sie auch immer wieder entscheiden, was machen wir jetzt? Das braucht immer wieder Rücksprache mit dem verfahrensleitenden Mitglied. Da ist die Nähe matchentscheidend» (6:6). «Also das Thema ist, wenn man sagt, es sei eine interventionsorientierte Abklärung, dann übergibt man mehr Kompetenzen der abklärenden Person, weil sie ja interveniert. Und wenn man aber sagt, es ist ein klar gesteuerter Prozess von unserer Seite, ich will eine saubere Sozialabklärung, dann gibt es für mich diesen Ermessensspielraum weniger» (6:54).

7.3.3 Fachliche Ressourcen

Für die Abklärungstätigkeit ist theoretisch erworbenes Wissen, verknüpft mit Erfahrung und Routine in der Abklärungstätigkeit, Voraussetzung für eine hohe Qualität (vgl. Peter et al., 2018, S.150). Es liegt in der Verantwortung des verfahrensleitenden Behördenmitgliedes, eine geeignete Fachperson mit der Sachverhaltsabklärung zu beauftragen (Art. 446 Abs. 2 ZGB), wobei zu berücksichtigen ist, welches fallangepasste Fachwissen es für die spezifische Abklärungstätigkeit braucht. Die fachlichen

Ressourcen können dabei in die Breite an Expertisenwissen aus verschiedenen Fachgebieten sowie in das Spezialisierungswissen in der Abklärungstätigkeit eingeteilt werden.

Die Möglichkeit, ein breites Spektrum an Fachwissen im Abklärungsdienst abdecken zu können scheint tendenziell ein Vorteil eines externen polyvalenten Abklärungsdienstes zu sein. Nebst der Breite an Fachwissen weisen diese zudem aufgrund der Tätigkeit im freiwilligen Bereich eine grosse Erfahrung mit unterschiedlichen Lebenslagen von Klienten und Klientinnen auf.

«Dann ist ein Vorteil einer externen Abklärung, je nach Grösse des Abklärungsdienstes, dass sie vielleicht mehr Fachkompetenzen zusammenbringen können. Tendenziell ist es bei externen Abklärungsdiensten, dass sie personell besser abgestützt sind» (6:15).

Dabei muss jedoch die Grösse eines KESB Kreises beachtet werden. Wenn ein KESB Kreis ein grosses Einzugsgebiet hat und einen entsprechend grossen internen Sozialabklärungsdienst, deckt dieser, zusammen mit den Kompetenzen der Behördenmitglieder, entsprechend eine grössere Breite an Fachkompetenzen ab als kleinere Kreise.

Die Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit und im Umgang mit Klienten und Klientinnen in einem Zwangskontext scheint wiederum bei einem internen Sozialabklärungsdienst grösser zu sein. Auch das Wissen zu juristischen Fragestellungen scheint aufgrund der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Juristen eine Stärke von internen Abklärungsdiensten zu sein. Auch externe Abklärende können eine Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit aufweisen, wenn sie häufig Kindesschutzabklärungen machen.

Die Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit kann gemäss dem Experten Herrn Vogel als Merkmal eines internen Dienstes angesehen werden. Dies muss aber nicht bedeuten, dass Abklärungen dadurch per se besser durchgeführt werden.

«Die sind vielleicht geübter mit dem Tool umzugehen. Die sind vielleicht geübter mit der Anhörungssituation umzugehen, da das eine spezielle Situation ist. Sie sind vielleicht geübter mit Personen umzugehen, die sich nicht in ein Verfahren einlassen wollen, als Sozialarbeiter, die sonst daneben motiviertere Klienten haben, die in die freiwillige Beratung kommen. Da kann ich mir schon vorstellen, dass sich da Kompetenzen entwickeln können. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass intern grundsätzlich qualitativer ist» (6:44).

Die Herausforderung stellt sich vielmehr dann, wenn Mitarbeitende von externen polyvalenten Diensten sehr selten Abklärungen durchführen und dadurch kein Kompetenzaufbau in der spezialisierten Abklärungstätigkeit entstehen kann.

«Also die können extern genauso kompetent sein. Aber es ist halt in der Realität so, dass die Sozialarbeitenden oftmals wieder die Stelle wechseln. Und sie sind auch nicht spezialisiert. Und bei uns macht der Abklärungsdienst, macht nur Abklärungen. Diese haben einen grossen Erfahrungsschatz. Die wissen auch einfach, wie es bei uns läuft. Und das haben die externen, die noch jung und unerfahren sind, die wissen das nicht» (5a:74).

Um das Spezialisierungswissen in der Abklärungstätigkeit im Kindesschutz sowie zu den entsprechenden juristischen Fragestellungen zu erhalten, sind Weiterbildungen wichtig. Damit auf die Breite an Fach- und Erfahrungswissen eines externen polyvalenten Abklärungsdienstes zurückgegriffen werden kann, können einzelne Mitarbeitende des externen polyvalenten Dienstes im Aufbau des spezifischen Wissens zur Abklärungstätigkeit gefördert werden. So können die Vorteile der Breite eines polyvalenten Dienstes sowie der Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit vereint werden.

7.3.4 Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen

Der Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung ist Grundstein zur Motivationsarbeit im Zwangskontext. Die Möglichkeit dazu hängt dabei nicht primär von der Organisationsform ab, sondern viel mehr am methodischen Vorgehen der abklärenden Person sowie der Bereitschaft der Betroffenen, eine kooperative Arbeitsbeziehung einzugehen. Wichtig dafür sind u.a. transparente und zeitnahe Informationen und eine gute Rollen- und Aufgabenklärung. Für die Betroffenen muss ersichtlich sein, wer welche Rollen und Zuständigkeiten hat, wobei die Abgrenzung zwischen der abklärenden Rolle des SAD und der entscheidungsbefugten Rolle der Behörde von Bedeutung ist. Die Rollen- und Aufgabenklärung ist ein zentraler methodischer Aspekt in der Arbeit mit Klienten und Klientinnen im Zwangskontext. Dabei kann es sinnvoll sein, dass zur Rollen- und Aufgabenklärung ein gemeinsames Erstgespräch mit den Klienten und Klientinnen, abklärender Person und Behördenmitglied stattfindet.

Externe Dienste können, gerade bei Fällen welche sich durch Misstrauen gegenüber der KESB charakterisieren, einen spezifischen Aspekt der Rollenklärung aufgreifen. So kann die Möglichkeit zur Differenzierung der Rollen bei einem externen SAD konstruktiv genutzt werden, indem die Rolle des unsichtbaren Dritten externalisiert wird, mit dem Ziel, in eine Kooperation mit den Betroffenen zu gelangen (vgl. Conen & Cecchin, 2007, S.119). Dies kann für die Beziehungsgestaltung in einigen Fällen förderlich sein und für die Betroffenen Luft verschaffen.

«Und der externe Abklärungsdienst hat den Vorteil, wenn man es sauber kommuniziert, dass sie nicht mit der KESB identifiziert werden. Und da kann man mit sachgerechter Kommunikation sagen, wir tun nur abklären, die anderen tun entscheiden. Das können sie bei einem internen SAD schlechter, wenn sie unter dem gleichen Dach sind» (6:16).

Auch wenn Betroffene bereits Kontakt zum externen polyvalenten Dienst hatten, kann dies für den Beziehungsaufbau förderlich sein.

Andererseits kann gerade dieses Involviert-sein von verschiedenen Diensten verwirrend sein für andere Betroffene. Zudem kann, wenn eine Abklärung direkt bei der KESB stattfindet, die Möglichkeit förderlich genutzt werden, einen gewissen Druck zur Kooperation aufzubauen.

Bei internen Organisationsformen scheint die Nähe der Klienten und Klientinnen zur Behörde grösser zu sein. Auch der Regierungsrat des Kantons St. Gallen geht auf diesen Aspekt der Nähe ein und schreibt, auf Grundlage des Evaluationsberichtes durch Interface Politikstudien (vgl. Schwenkel et al., 2016), dass es für die betroffenen Personen und ihre Angehörigen ein Vorteil eines internen Abklärungsdienstes sei, dass sie stets in direktem Kontakt mit jenen Personen sind, die im Bedarfsfall über Interventionen entscheiden. Und entsprechend steige das Risiko bei externen Diensten, dass die KESB nicht nahbar ist und Entscheidungen durch die Betroffenen nicht mitgetragen werden (vgl. St. Gallen Regierungsrat, 2018, S.13). Wie die Nähe zur Behörde aus Sicht der Betroffenen wahrgenommen wird, kann im Rahmen dieser Master-Thesis jedoch nicht abschliessend beurteilt werden. Dies scheint sehr fallabhängig zu sein. Teilweise ist die «Ferne» förderlich, da die Rollen klar differenziert werden können und mehr Luft für die Betroffenen da ist. Und in anderen Fällen scheint die Nähe zur Behörde nützlich zu sein für einen zielführenden Kindesschutz. Um diese Frage differenzierter erläutern zu können, müssten Betroffene interviewt werden, was eine weitere spannende Forschungsfrage darstellt.

8 Schlussfolgerungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse zu den Unterschieden hinsichtlich struktureller Einflussfaktoren bei internen und externen Organisationsformen in einem Kurzfazit zusammengeführt. Dabei werden die Schlussfolgerungen dargestellt, was daraus für eine zielführende Abklärung abzuleiten ist.

8.1 Kurzfazit

PROZESSORGANISATION

Die zentrale Grundlage zur Erreichung von Organisationszielen ist eine gute Prozessorganisation. Aufgaben werden differenziert, und dabei bedarf es an den Schnittstellen der Teilaufgaben einer funktionierenden Kommunikation um Abstimmungsschwierigkeiten vorzubeugen. Die Möglichkeit zur Prozess- und Ressourcensteuerung durch die Behörde ist dabei bei internen Organisationsformen direkter möglich. Bei internen Diensten geschehen diese, nebst den Prozessdefinitionen, über die Nähe in der Kommunikation und die Hierarchie. Die Behörde scheint dadurch informierter zu sein über die Fälle und kann entsprechend schneller einbezogen werden oder selbst direkt steuernd eingreifen. Auch ein fallangepasstes Vorgehen scheint vereinfachter möglich zu sein. Die Behörde hat eine direkte Weisungsbefugnis. Bei externen Organisationsformen hat die Behörde keine direkte Weisungsbefugnis über Prozesse und Ressourcen und sie ist angewiesen über genügende Rückmeldung zu den Fallverläufen. Die Prozesssteuerung geschieht über die Kooperation und im konkreten Einzelfall über den Abklärungsauftrag. Entsprechend scheinen die Formalitäten, bspw. der Abklärungsauftrag und der Abklärungsbericht, detaillierter zu sein. Dies ist ein Vorteil für die Rechtswahrnehmung des Akteneinsichtsrechts durch die Betroffenen. Des Weiteren unterscheiden sich die Möglichkeiten zur Qualitätsprüfung und zur Qualitätssicherung bei externen und internen Organisationsformen. Die Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeitstätigkeit durch abklärende Personen und zur Erhaltung von Rückmeldungen, sowie die Festlegung und Überprüfung von gemeinsamen Qualitätsstandards, bedürfen gerade bei externen Organisationsformen einer besonderen Betrachtung, da zwei Betriebsorganisation in die Aufgabenteilung eingebunden sind.

Bezüglich der Prozessorganisation sind folgende Punkte zu beachten:

- Sowohl innerhalb der Betriebsorganisation sowie im Kooperationsmanagement bedarf es einer *klaren Definition und Einhaltung der einzelnen Prozessschritte*. Ein regelmässiger und standardisierter Austausch zur Ausgestaltung der Prozessorganisation ist dabei gerade in der Kooperation wichtig, damit *Prozesse evaluiert* und falls nötig angepasst werden können.
- Den Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Teilaufgaben kann durch einen *standardisierten Austausch an den Schnittstellen* entgegengewirkt werden, insbesondere im Kooperationsmanagement wo diese Schnittstellen eine zusätzliche Herausforderung darstellen.
- Abklärungsaufträge sollen flexibel sein wenn neue Erkenntnisse auftauchen. Damit die Behörde die Verfahrensleitung beibehalten kann, braucht sie jedoch Informationen über die Fallverläufe. Intern verläuft dieser Austausch oft niederschwellig mündlich. Bei externen Organisationsformen braucht es *klare Abmachungen, wann, in welchen Fällen und wie oft die abklärende Person Rücksprache mit der Behörde* haben muss.
- Da es sich beim Kindesschutz um ein rechtliches Verfahren handelt, müssen alle entscheidungsrelevanten Informationen in den Akten niedergeschrieben sein. *Formalitäten wie der Abklärungsauftrag und der Abklärungsbericht müssen ausführlich und vollständig vorhanden sein*, damit Betroffene ihr Akteneinsichtsrecht wahrnehmen können. Aufgrund der Nähe in

der Kommunikation besteht bei internen Organisationsformen die Gefahr, dass nicht alle relevanten Informationen verschriftlicht sind. Dieser Gefahr müssen sich interne Dienste bewusst sein.

- Der *Austausch zwischen Behördenmitglied und abklärender Person* ist im Sinne der *Interdisziplinarität* sinnvoll. Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, wie dieser interdisziplinäre Austausch zwischen Behördenmitglied und abklärender Person im Kooperationsmanagement gestaltet ist und in den Prozessen definiert wird.
- Die *abklärenden Personen brauchen Rückmeldungen* zu den Abklärungsberichten und -ergebnissen, damit sie ihre *eigene Arbeit reflektieren* können. Dazu braucht es Prozessbestimmungen zwischen Behörde und SAD, wie die abklärenden Personen (standardisierte) Rückmeldung zu ihrer Tätigkeit erhalten.
- Zur *Qualitätssicherung braucht es die Definition und Evaluation gemeinsamer Qualitätsstandards*, auch im Kooperationsmanagement. Eine Möglichkeit dazu wären regelmässige Qualitätszirkel.

ZUSAMMENARBEIT BEHÖRDE UND SAD

Für eine zielführende Zusammenarbeit ist die Beziehungsebene, nebst der Leistungsebene, sehr wichtig. Dazu ist ein Vertrauen zwischen Behörde und abklärenden Personen notwendig. Dies braucht gerade im Kooperationsmanagement aufgrund der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitenden einer zusätzlich Beachtung. Ein zentraler Aspekt der Zusammenarbeit ist die Art der Kommunikation, welche sich aufgrund der Organisationsformen unterschiedlich gestaltet. Durch die Nähe in der Zusammenarbeit ist die Kommunikation bei internen Organisationsformen direkter und konstanter. Die Behörde ist entsprechend näher dran am Fall und die abklärenden Personen können sehr kurzfristig Rücksprache nehmen. Bei externen Organisationsformen geschieht die Kommunikation über formale Wege, und es kann angenommen werden, dass die Hürde zur Kontaktaufnahme tendenziell höher ist. Trotzdem kann auch mit externen Diensten eine aktive Kommunikationsform gelebt werden, wenn diese bewusst gestaltet wird. Ein weiterer Aspekt ist die Abstimmung der Kulturen, wie der Konzepte und der strategischen Ziele. Gegenseitige Erwartungen und Vorstellungen zur Abklärungstätigkeit, bspw. zum methodischen Vorgehen oder zur Eingriffsschwelle, müssen geklärt sein. Es kann angenommen werden, dass sich dies innerhalb einer Betriebsorganisation einfacher gestaltet als in einer Betriebskooperation. Zudem scheint die Nähe der Zusammenarbeit förderlich zu sein für das gegenseitige interdisziplinäre Verständnis.

Bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Behörde und SAD sind folgende Punkte zu beachten:

- Es braucht eine *bewusste Gestaltung der Beziehungsebene* zwischen Behörde und Abklärungsdienst, da sich diese auf die Leistungsebene auswirkt. Dies ist im Speziellen bei externen Organisationsformen zu berücksichtigen. So sind bspw. regelmässige Kontakte oder gemeinsame Anlässe wichtig, damit sich Behördenmitglieder und abklärende Personen kennen.
- Die *Kommunikation* zwischen Behördenmitglied und abklärender Person ist ein *wichtiger Faktor einer guten Zusammenarbeit*. Über welche Wege findet Kommunikation statt? Wie oft soll Austausch stattfinden? Ab wann braucht es Rücksprachen mit dem Behördenmitglied? Wie wird die gegenseitige Kommunikation gefördert? Diese und weitere Fragen zu den *Erwartungen an Form und Häufigkeit der Kommunikation* müssen zwischen den Kooperationspartnern gut geklärt sein.
- Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass das verfahrensleitende Behördenmitglied den Blick über den Fallverlauf verliert, ist bei externen Organisationsformen ein *standardisierter*

Austausch nach einer vorgegebenen Zeit anzudenken, um das weitere Vorgehen und die weitere Zusammenarbeit abzusprechen.

- Es braucht eine gute *gegenseitige Klärung der Ziele und Erwartungen* der involvierten Akteure an die Abklärungstätigkeit. Gerade in Kooperationen ist diese Klärung der Ziele und Erwartungen aufgrund der unterschiedlichen Betriebskonzepte sehr wichtig und muss ein laufender zirkulärer Prozess darstellen.

FACHLICHE RESSOURCEN

Es liegt in der Verantwortung der Behörde, geeignete Personen mit fallspezifischen Fachkompetenzen für die Sachverhaltsabklärung zu beauftragen. Dabei kann von der Tendenz ausgegangen werden, dass polyvalente Dienste ein grosses Spektrum an unterschiedlichem Fach- und Erfahrungswissen abdecken, welches fallspezifisch eingesetzt werden kann. Diese Breite an unterschiedlichem und spezialisiertem Fachwissen aufweisen zu können stellt eine grössere Herausforderung an interne Dienste dar, gerade in KESB Kreisen mit kleinerem Einzugsgebiet. Andererseits haben interne Abklärungsdienste oftmals eine grössere Spezialisierung in der Abklärungstätigkeit. Bei externen Diensten stellt sich besonders dann die Herausforderung, wenn Mitarbeitende wenig Erfahrung in der Abklärungstätigkeit aufweisen.

Bezüglich der fachlichen Ressourcen sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Behörde ist zuständig, dass *Abklärungen durch Personen mit entsprechenden Fach- und Abklärungskompetenzen durchgeführt werden*. Es muss daher fallindividuell geschaut werden, ob die entsprechenden Ressourcen bei der abklärenden Person vorhanden sind.
- Durch die *Weiterbildung und Förderung von Sub-Teams bei externen polyvalenten Diensten* kann die Breite an Fach- und Erfahrungswissen genutzt werden und die Routine in der Abklärungstätigkeit bei Mitarbeitenden von externen Diensten aufgebaut werden.

BEZIEHUNGSGESTALTUNG MIT KLIENTEN UND KLIENTINNEN

Die Qualität der Beziehungsgestaltung mit den Klienten und Klientinnen hängt vorwiegend am methodischen Vorgehen zum Aufbau einer kooperativen Arbeitsbeziehung ab, sowie der Bereitschaft der Betroffenen zur Zusammenarbeit. Eine gute Rollen- und Auftragsklärung sowie Transparenz im Vorgehen und in den Informationen sind dabei wichtige Aspekte. Für externe Abklärungsdienste besteht dabei die Möglichkeit, ihre Distanz zur KESB bei der Rollengestaltung aktiv zu nutzen.

Bei internen Abklärungsdiensten besteht eine grössere Nähe zwischen Behörden und Betroffenen. Diese Nähe kann in einigen Fällen förderlich sein um einen gewissen Druck zur Kooperation aufzubauen. In anderen Fällen kann jedoch die Distanz eines externen Dienstes konstruktiv genutzt werden und den Betroffenen etwas Luft verschaffen.

Bezüglich der Beziehungsgestaltung mit Klienten und Klientinnen sind folgende Punkte zu beachten:

- Die *Klärung der Rollen und Zuständigkeiten* ist Grundstein der Beziehungsarbeit im Zwangskontext. Ein *gemeinsames Erstgespräch* mit Klienten und Klientinnen, abklärender Person und Behördenmitglied kann zu einer guten Rollen- und Aufgabenklärung beitragen.
- Interne und externe Organisationsformen haben *unterschiedliche Möglichkeiten zur Rollengestaltung und Rollendifferenzierung* sowie im Umgang mit der Nähe der Behörde zu den Betroffenen. Das Wissen um diese Möglichkeiten kann fallindividuell genutzt werden.

8.2 Weitere spannende Fragestellungen

In Verlauf der Bearbeitung dieser Master-Thesis haben sich weitere, spannende Fragestellungen ergeben. Zum Abschluss werden drei davon erwähnt:

- Wie gestaltet sich die Qualitätssicherung im Kooperationsmanagement zwischen Behörden und externen Abklärungsdiensten? Werden im Kooperationsmanagement gemeinsame Qualitätsstandards definiert, wie werden diese umgesetzt und evaluiert? Welche best-practice Modelle bestehen dazu?
- Externe polyvalente Dienste weisen unter Umständen eine nähere Zusammenarbeit mit der Berufsbeistandschaft auf, da sich diese je nach Betriebsorganisation unter dem gleichen Dach befindet. Teilweise sind Mandatspersonen bereits in der Abklärungsphase involviert. Eine interviewte Person erzählte von Organisationsformen in anderen Kantonen, wo die Abklärung durch eine Person des Sozialdienstes getätigt wird, welche anschliessend direkt als Mandatsperson eingesetzt werden. Dabei wirken unterschiedliche Opportunitäten, wenn die Kinderschutzabklärung und die Mandatsführung bei derselben Person liegen oder diese Rollen getrennt sind. Dieser Aspekt wurde in dieser Master-Thesis nur am Rande thematisiert. Was hat es für Auswirkungen auf einen gelingenden Kinderschutz, wenn die Mandatspersonen bereits in der Abklärungsphase involviert sind?
- Wie die Nähe zur Behörde bei internen Organisationsformen aus Sicht der Betroffenen betrachtet wird, konnte nicht beurteilt werden und scheint sehr fallindividuell zu sein. Es wäre spannend zu erfahren, welche Vor- und Nachteile sich aus Sicht der Betroffenen ergeben aufgrund der grösseren Nähe zur Behörde bei internen Diensten, respektive der grösseren Distanz zur Behörde bei externen Diensten.

Literaturverzeichnis

- Akkaya, Gülcay; Reichlin, Beat & Müller, Meike (2019): *Grund- und Menschenrechte im Kindes- und Erwachsenenschutz. Ein Leitfaden für die Praxis*. Luzern: interact Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Becker-Lenz, Roland; Käch, Oliver; Müller-Hermann, Silke & Neuhaus, Lukas (2017): Die Organisation der Erwachsenenschutzbehörde in der Schweiz. Empirische Befunde und professionstheoretische Reflexion. *Neue Praxis*, Sonderheft 14, S. 107–115.
- Biesel, Kay; Jud, Andreas; Lätsch, David; Schär, Clarissa; Schnurr, Stefan; Hauri, Andrea & Rosch, Daniel (2017): Nicht Entweder-oder, sondern Sowohl-als-auch? Zur Kombination des Berner und Luzerner Abklärungsinstrumentes zum Kindesschutz und des Prozessmanuals zur dialogisch-systemischen Kindeswohlklärung. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 72 (2), S. 139–155.
- Blanz, Mathias (2015): *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit. Grundlagen und Anwendungen*. W. Kohlhammer Verlag.
- Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2016). Übereinkommen über die Rechte des Kindes (Stand 25. Oktober 2016). Gefunden unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19983207/index.html#fn1>
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, Stand 23. September 2018 (SR 101)
- Conen, Marie-Luise; Cecchin, Gianfranco & Klein, Rudolf (2007): *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Ecoplan & Haute école spécialisée de Suisse occidentale Valais [Ecoplan & HES-SO]. (2018): *Evaluation Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzgesetzes im Kanton Bern. Schlussevaluation*. Bern: Im Auftrag des Kantonalen Jugendamtes (KJA) Bern vom 09.01.2018. Gefunden unter <https://www.gr.be.ch/etc/designs/gr/media.cdwsbinary.DOKU-MENTE.acq/d80b92942eae4b9dbb8373e5b65156b8-332/1/PDF/2018.RRGR.13-Beilage-D-163198.pdf>
- Einführungsgesetz zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons St. Gallen vom 24.04.2012, Stand 01.01.2019 (SGS 912.5)
- Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch des Kantons Luzern vom 20.11.2000, Stand 01.01.2019 (SLR 200)
- Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch des Kantons Wallis vom 24.03.1998, Stand 01.02.2018 (SGS 211.1)
- Dettenborn, Harry (2017): *Kindeswohl und Kindeswill. Psychologische und rechtliche Aspekte*. (5. Aufl.). München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Fassbinden, Patrick (2018): Verfahren vor der KESB: Von der Gefährdungsmeldung bis zur Vollstreckung. Rechtliche Aspekte. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2., aktual. Aufl., S. 104-127). Bern: Haupt Verlag.

- Fountoulakis, Christiana; Affolter-Fringeli, Kurt; Biderbost, Yvo & Steck, Daniel (Hrsg.). (2016): *Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Expertenwissen für die Praxis*. Zürich: Schulthess Juristische Medien.
- Gredig, Daniel (2013): Woran erkenne ich gute Soziale Arbeit? Ein Anstoss für die Diskussion um Qualität - jenseits von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. *SozialAktuel*, 2013 (3), S. 17–21.
- Gutenberg, Erich (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1, Die Produktion* (24. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer VS.
- Häfeli, Christoph (2016): *Grundriss zum Kindes- und Erwachsenenschutz* (2., vollst. überarb. und erg. Aufl.). Bern: Stämpfli Verlag.
- Heck, Christoph (2011): Wirkungsvolle Zusammenarbeit - der Beitrag der Sozialarbeit in der Fachbehörde. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 66 (1), S. 17–30.
- Heck, Christoph (2018): Einführung in den Kindes- und Erwachsenenschutz. Überblick über die Akteure und deren Aufgaben. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2., aktual. Aufl., S. 91-100). Bern: Haupt Verlag.
- Jones, Garath R. & Bouncken, Ricarda B. (2008): *Organisation. Theorie, Design und Wandel* (5., aktual. Aufl.). München: Pearson Education Deutschland.
- Kähler, Harro Dietrich (2005): *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kanton Zürich, Direktion der Justiz und des Innern als Aufsichtsbehörde im Kindes- und Erwachsenenschutz [Kanton Zürich]. (2018): *Abklärungen im Kinderschutz. Standards, Instrumente und Herausforderungen für die KESB – Leitfaden*. Gefunden unter https://kesb-aufsicht.zh.ch/internet/microsites/kesb/de/aufsichtstaetigkeit/empfehlungen_zusammenarbeitspapiere.html
- Klatetzki, Thomas (2010): *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz [KOKES]. (2017a): *Praxisanleitung (mit Mustern)*. Zürich und St. Gallen: Dike Verlag AG.
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz [KOKES]. (2017b): Zusammenstellung der kantonalen Behördenorganisation (KESB – Aufsichtsbehörden – Rechtsmittelinstanzen). *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 72 (1), S. 1–4.
- Kolhoff, Ludger (2012): Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In Rudolf Bieker & Edeltraud Vomberg (Hrsg.), *Management in der Sozialen Arbeit* (S. 11-33). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuckartz, Udo (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Juventa Verlag.
- Loffing, Christian (2012): Soziale Arbeit im "Spannungsfeld" der Organisation. In Rudolf Bieker und Edeltraud Vomberg (Hrsg.), *Management in der Sozialen Arbeit* (S. 34-51). Stuttgart: Kohlhammer.

- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.) Weinheim: Beltz.
- Merchel, Joachim (2017): Management ist nur dann gut, wenn es mit dem Gegenstand „Soziale Arbeit“ verknüpft ist! – Das Spezifische an Organisationen der Sozialen Arbeit und seine Bedeutung für das Management. In Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz und Gotthart Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz* (S. 281-296). Wiesbaden: Springer VS.
- Optimus Studie [Optimus Studie]. (2018): *Kindeswohlgefährdung in der Schweiz. Formen, Hilfen, fachliche und politische Implikationen*. Zürich: UBS Optimus Foundation. Gefunden unter <https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/themen/kindes-und-erwachsenenschutz/optimus3/>
- Peter, Verena; Dietrich, Rosmarie & Speich, Simone (2018): Vorgehen bei der Hauptabklärung und Instrumente. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2., aktual. Aufl., S. 148-167). Bern: Haupt Verlag.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika (2014): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4., erw. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Rosch, Daniel (2012): Bedeutung und Standards von sozialarbeiterischen Gutachten bzw. gutachtlichen Stellungnahmen in kindes(schutz)rechtlichen Verfahren. *Aktuelle Juristische Praxis, AJP/PJA* 21 (2), S. 173-187. Gefunden unter http://danielrosch.ch/wp-content/uploads/2018/04/03_Aufsatz_Rosch-2.pdf
- Rosch, Daniel (2018a): Einführung in den Kindes- und Erwachsenenschutz. Kindes- und Erwachsenenschutz als Berufsfeld der Sozialen Arbeit. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2., aktual. Aufl., S. 69-100). Bern: Haupt Verlag.
- Rosch, Daniel (2018b): Kindes- und Erwachsenenschutz als Teil des Eingriffssozialrechts. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2. aktual. Aufl., S. 30-33). Bern: Haupt Verlag.
- Rosch, Daniel & Hauri, Andrea (2018): Zivilrechtlicher Kindeschutz. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2. aktual. Aufl., S. 442-480). Bern: Haupt Verlag.
- Rosch, Daniel; Fountoulakis, Christiana & Heck, Christoph (2018). Vorwort zur ersten Auflage. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis und Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2. aktual. Aufl., S. 5-6). Bern: Haupt Verlag.
- Schlup, Mirjam & Hänzi, Claudia (2017): Die Bedeutung des Sozialmanagements im öffentlichen Leistungsfeld der sozialen Sicherheit. In Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz und Gotthart Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz* (S. 315-330). Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907, Stand 1. Januar 2019 (SR 210)
- Schwenkel, Christof; Bieri, Oliver & Rieder, Stefan (2016): *Evaluation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton St.Gallen. Schlussbericht zuhanden des Amts für Soziales im Kanton*

St. Gallen. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. Gefunden unter https://www.interface-pol.ch/app/uploads/2018/06/Be_KESB_SG.pdf

Steinmann, Horst & Schreyögg, Georg (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

St. Gallen Regierungsrat [St. Gallen Regierungsrat]. (2018): *Wirkungsbericht über die Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts und II. Nachtrag zum Einführungsgesetz zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Bericht sowie Botschaft und Entwurf der Regierung vom 13. März 2018*. Gefunden unter https://www.sg.ch/news/sgch_allgemein/2018/06/wirkungsbericht-und-ii--nachtrag-zum-einfuehrungsgesetz-zur-bund/_jcr_content/Par/sgch_downloadlist/DownloadListPar/sgch_download_copy.ocFile/2017-10%20VL_Vernehmlassungsvorlage%20EG-KES.pdf

Staub-Bernasconi, Silvia (2007): *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemische Grundlagen und professionelle Praxis - ein Lehrbuch*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Vogel Campanello, Margot & Niehaus, Susanna (ohne Datum). *Kindesvernachlässigung: Fürsorgepraxis gestern und heute*. NfP 76- Forschungsprojekt. Gefunden unter www.nfp76.ch/de/projekte/kin-des-und-erwachsenenschutz/projekt-vogel

Voll, Peter; Jud, Andreas; Mey, Eva; Häfeli, Christoph & Stettler, Martin (Hrsg.). (2008): *Zivilrechtlicher Kindesschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen. Eine empirische Studie mit Kommentaren aus der Praxis*. Luzern: Interact.

Wendt, Wolf Rainer (2017): Organisation und Management vor Fachlichkeit und Methode in der Sozialen Arbeit. In Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz und Gotthart Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz* (S. 3-16). Wiesbaden: Springer VS.

Zobrist, Patrick (2009): Fachpersonen der Sozialen Arbeit als Mitglieder der interdisziplinären Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. *Zeitschrift für Vormundschafswesen*, 64 (4), S. 223-234.

Zobrist, Patrick (2010): Zehn Basisstrategien zur Förderung der Veränderungsmotivation und zum Umgang mit Widerstand im Kindes- und Erwachsenenschutz. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (6), S. 431-444.

Zobrist, Patrick & Kähler, Harro Dietrich (2017): *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann* (3., vollst. überarb. Aufl.). München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Verfahrensabläufe bei der Abklärung und Anordnung von Kindesschutzmassnahmen (4-Phasen Modell)	17
Abbildung 2:	Klassische Managementfunktionen, dargestellt als Kreislaufmodell	29
Abbildung 3:	Aufbauprinzip eines Interviewleitfadens	37
Abbildung 4:	Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalyse.....	40
Abbildung 5:	Einflussfaktoren in Bezug auf interne und externe Organisationsformen	43
Tabelle 1:	Voraussetzung des Organisationssampling	34
Tabelle 2:	Voraussetzung Interviewpartner und Interviewpartnerinnen	35
Tabelle 3:	Definitives Sampling	36

Anhangs-Verzeichnis

Anhang I: Leitfaden Interview

Anhang II: Einwilligungserklärung der Studienteilnehmenden

Anhang III: Erste Version Kategoriensystem Einflussfaktoren

Anhang IV: Persönliche Erklärung Einzelarbeit

Anhang I: Leitfaden Interview

Interviewleitfaden			
Einleitung - Mich vorstellen - Forschungsvorhaben vorstellen - Rahmenbedingungen Interview (1h, Aufnahme auf Tonband, Transkription, Analyse des Datenmaterials, einzelne anonymisierte Aussagen werden zur Verdeutlichung der Analyse in der MT verwendet, Anonymität und Datenschutz). -> Hinweis Unterzeichnung Einwilligungserklärung (am Schluss)			
Teil 1: Stimulusfrage (Erzählaufforderung): Ich möchte Sie einmal bitten, mir aus Ihrer praktischen Erfahrung zu schildern was es braucht, damit ein guter Abklärungsprozess geschehen kann, wo ein Abklärungsbericht daraus entsteht der «verhebt» und als Basis für eine gute Entscheidungsfindung der Behörde dient, damit das Kindeswohl geschützt werden kann. Erzählen Sie ruhig ausführlich, ich werde Sie nicht unterbrechen. Für mich ist alles interessant, was für Sie wichtig ist.			
Inhaltliche Aspekte «Checkliste»	Aufrechterhaltungsfragen	Konkretes Nachfragen	Mein Ziel:
	- Gibt es weitere Sachen? - Was meinen Sie genau damit? - Können sie dies genauer beschreiben? - Was fällt Ihnen sonst noch ein, was wichtig ist für eine gute Abklärung?		Relevanzsetzung, welche Einflussfaktoren sind wichtig aus Sicht Akteure (induktiv) → <i>Achtung:</i> Auf strukturelle Ebene fokussieren.
Teil 2: Inhaltliches Nachfragen zu den erwähnten Punkten, dann zu meiner «Checkliste» Wir haben nun über Punkte gesprochen, welche für eine gelingende Abklärung wichtig sind. Ich würde nun gerne bei diesen Punkten nochmals konkret auf ihre Einschätzung zurückkommen. Wenn Sie nun an die bisher erwähnten Aspekte denken, inwiefern erachten Sie die interne (bzw. externe Abklärung) <u>hilfreich</u> , bezogen auf den Aspekt (<i>konkreter Aspekt benennen</i>),? (Zuerst die bereits erwähnten Aspekte, danach Nachfrage zu weiteren inhaltlichen Aspekten)			
Inhaltliche Aspekte «Checkliste»	Aufrechterhaltungsfragen	Konkretes Nachfragen	Mein Ziel:
Auftragsklärung und -anpassung - Detailierung Abklärungsauftrag - Mitgestaltung Abklärungsauftrag - Flexibilität in der Auftragsklärung/Auftragsanpassung - Handlungsspielräume im Vorgehen der Abklärungsperson - Entscheidungsdruck/Zeitdruck/Verlängerung Abklärungszeit - Sofortmassnahmen - Interveningende Abklärung - Triage-Möglichkeiten Kommunikation und Zusammenarbeit - Kommunikation zw. Behördenmitglied und Abklärungsperson: Wege, Strukturierungsgrad und Häufigkeit der Kommunikation. - Kommunikation bei Auftragsklärung	- Wie meinen Sie das genau? - Gibt es sonst noch etwas? - Was finden Sie sonst noch wichtig dazu? - Können Sie das genauer beschreiben?	- Was ist ihre Rolle dabei? - Worauf legen Sie dabei wert? - Was ist die Rolle des anderen (Behörde – Abklärungsperson) dabei? - Worauf legt der andere wert, was denken Sie? - Was ist bezüglich der Zusammenarbeit Behörde – Abklärungsperson wichtig? - Was ist bezüglich der Zusammenarbeit Abklärungsperson – KL wichtig?	- Einflussfaktoren beurteilen - Bewertung wofür extern/ intern hilfreich ist. - Bewertung was bei extern/intern Herausforderungen sind. → <i>Achtung:</i> Auf strukturelle Ebene fokussieren.

<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation zum Abklärungsbericht - Zusammenarbeit zw. Behördenmitglied und Abklärungsperson - Umgang mit unterschiedlichen Sprachen, Kulturen - Weitere Aspekte der Zusammenarbeit? <p>Beziehungsgestaltung zu KL und Rollenklarheit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie gestaltet sich die Rollenklarheit gegenüber KL? - Umgang mit Doppelmandat Hilfe und Kontrolle? - Beziehungsgestaltung zu KL: Wie nahe bzw. fern ist die Abklärungsperson zu Betroffenen? - Nähe der Behörde zu KL? - Nähe/Distanz des Abklärungsdienstes zur Berufsbeistandschaft? <p>Abklärungsbericht/Entscheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detaillierungsgrad der Abklärungsberichte - Nachvollziehbarkeit und Brauchbarkeit des Abklärungsberichtes für Behörde - Qualität Abklärungsberichte <p>Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zeitliche Ressourcen? - Fachlichen Ressourcen Breite (Fachwissen) - Fachliche Ressourcen Tiefe (Spezialisierung) <p>Gesamtprozess (nur Behörde)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sie als Behördenmitglied brauchen einen Blick für den Gesamtprozess (Prozesssteuerung): Gelingt dies bei internen resp. externen Abklärungen besser? - Abstimmungsschwierigkeiten bei der Aufgabensynthese - Möglichkeit zu fallweisen Regelungen - Wie erleben sie die Qualitätsprüfung der Abklärungsvorgänge? <p>Rechtsgrundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unabhängigkeit des Behördenentscheides. - Akteneinsichtsrecht 		<ul style="list-style-type: none"> - Was ist bezüglich der Zusammenarbeit Behörde – KL wichtig? <ul style="list-style-type: none"> - Gibt es dabei Unterschiede bei einer externen oder internen Abklärung? <ul style="list-style-type: none"> - Was ist hilfreich bei diesem Faktor bei extern/intern? <ul style="list-style-type: none"> - Sehen Sie Herausforderungen bei diesem Faktor aufgrund extern/intern'? 	
<p>Teil 3: Abschluss</p> <p>Wir haben nun einiges besprochen. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was Ihnen wichtig erscheint, das aber hier in unserem Interview noch nicht zur Sprache kam?</p> <p>Haben Sie Ergänzungen?</p> <p>Konnten Sie aus Ihrer Sicht alles sagen?</p>			
<p>Teil 4: Konkrete Fragen zum Abschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wieviel Prozente arbeiten Sie? - Seit wann arbeiten Sie in der KESB-Behörde/beim Abklärungsdienst? - Wie oft sind Sie in Kinderschutzabklärungen involviert? <p>Konkrete Fragen zur Klärung (nur Behörde)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie oft wird eine Kinderschutz-Abklärung extern delegiert? - Weshalb (Kriterien) wird extern delegiert? 			
<p>➔ Ich bedanke mich für das interessante Gespräch!</p>			

Schriftliche Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Studie

Art der Studie: Qualitative Forschungsarbeit im Rahmen einer Masterarbeit im Masterstudiengang in Sozialer Arbeit

Durchführung der Studie: Sara Müller
Studentin im Master in Sozialer Arbeit
Immatrikuliert an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit

Vorläufiger Titel der Studie: *Die Zuständigkeit bei Abklärungsverfahren im zivilrechtlichen Kinderschutz. Eine Analyse von externen und internen Abklärungsaufträgen.*

Organisation: KESB Kreis

Interviewpartner/in: Vorname, Name

Ich wurde von Sara Müller über das Forschungsprojekt und den Datenschutz informiert. Insbesondere darüber:

- dass die Audiodatei des Interviews nach Abschluss der Masterarbeit, voraussichtlich Ende Januar 2020, gelöscht wird.
- dass die Audiodatei transkribiert wird.
- dass alle Angaben, die ich im Interview mache, so stark anonymisiert werden, dass keine Rückschlüsse auf meine Person gemacht werden können.
- dass die Organisation soweit möglich anonymisiert wird.
- dass diese Einwilligungserklärung unabhängig von der Audiodatei und dem Transkript aufbewahrt wird und nicht mit dem Interview zusammenführbar ist.
- dass das Transkript nicht an die Öffentlichkeit gelangt.
- Weiteres:

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview (Transkript) als Datenmaterial für die Studie genutzt werden kann.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es auf Band aufgenommen, abgetippt, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum

Vorname, Name

Unterschrift

Anhang III: Erste Version Kategoriensystem Einflussfaktoren

Auftragsklärung und- Anpassung (Leistungsebene im Kooperationsmanagement)		Erklärung
A1	Auftragsinformation an Eltern	> Wer informiert über Auftrag zur Abklärung/über welche Wege? > Wer informiert über Ziel des Abklärungsauftrages? > Wer informiert evtl. Dritte über Abklärung?
A2	Erstkontakt mit Eltern	> Wie geschieht dies? Über welche Wege Kontaktaufnahme? > Absprache bezüglich Erstkontakt nach Auftragsinformation?
A3	Auftragsklärung/Fragestellung Detaillierung	> Wer bestimmt die definitive Fragestellung der Abklärung? > Wie eng begrenzt ist die Fragestellung? > Inwiefern ist die Abklärungsdauer, Stundenaufwand, ect. vorgängig definiert und geregelt?
A4	Mitgestaltungsraum Abklärungsperson	> Hat die Abklärungsperson Mitsprache zum Abklärungsauftrag?
A5	Flexibilität bei Auftragsanpassung (inhaltlich)	> Wie flexibel ist eine Ausgestaltung?Anpassung der Fragestellung durch Abklärungsdienst nach ersten Kontakten zu Familiensystem möglich? > Was geschieht wenn sich die Ausgangssituation während der Abklärung verändert? > Wie verläuft die Kommunikation bei einer Anpassung? > Wie schnell ist eine Anpassung möglich? > Fallweise Regelungen/Vorgehen bei der Abklärung möglich?
A6	Sofortmassnahmen, intervenierende Massnahmen	> Besteht die Möglichkeit, Sofortmassnahmen auszusprechen? > Wer kann Sofortmassnahmen anordnen? > Ist dies zeitnahe möglich?
A7	Triagemöglichkeiten an Drittstellen	> Besteht die Möglichkeit für Abklärungsdienst Personen an Drittstellen zu triagieren? > Über welche Wege muss dies gehen? Wer hat die Entscheidungsbefugnis; Behördenmitglied oder Abklärungsperson?
A8	Sonstiges	
Ressourcen		
B1	Spezialisierung Breite, Fach- und Erfahrungswissen/ Repertoire der Mitarbeitenden	> Ein breites Spektrum an Fachwissen zu haben, welches der Abklärung dient? > Mitarbeitende mit unterschiedlichem Hintergrundwissen im Team haben > Dazu gehört auch: Fremdsprachenkenntnisse, Genderthematik (Frau/Mann)
B2	Spezialisierung Tiefe durch Übungs- und Lerneffekte Abklärungstätigkeit/Methodisches Wissen/Juristisches Wissen	> Spezialisiert sein darin, Abklärungen zu machen > Wissen/Erfahrung in der Spezialisierungsaufgabe > Dazu gehört auch das rechtliche Wissen
B3	Zeitressource pro Fall	> Sind genügend zeitliche Ressourcen für die Abklärung vorhanden? > Was ist die durchschnittliche Zeitressource pro Abklärung? bzw. Fallzahl pro MA? > Was passiert bei ungenügend vorhandenen Zeit- und Personalressourcen? > Gibt es die Möglichkeit, kurzfristig Ressourcen zu generieren?
B4	Sonstiges	> Möglichkeit des 4-Augen-Prinzips
Kommunikation		
C1	Kommunikation KESB-SAD <u>Auftragsklärung</u>	> Wie gestaltet sich die Kommunikation zwischen Abklärungsperson und Behörde im Austausch bezüglich Auftragsklärung? > Welche (offiziellen und inoffiziellen) Kommunikations- und Austauschgefässe bestehen zw. Behörde und Abklärungsdienst?
C2	Kommunikation KESB-SAD <u>Abklärungsphase</u>	> Wie ist die Abklärungsperson mit entscheidungstrager Behörde im Austausch bei Rückfragen zum Abklärungsauftrag und allfälligen Auftragsanpassungen. > Bestehen während der Abklärungsphase offizielle und/oder inoffizielle Kommunikations- und Austauschgefässe zwischen Abklärungsperson und entscheidungstragender Behörde? > Kommunikationswege während der Abklärungsphase?
C3	Kommunikation KESB-SAD <u>Abklärungsbericht</u>	> Kommunikation zw. Behörde und Abklärungsperson zum Abklärungsbericht? > Wie gestaltet sich Austausch bezüglich Rückfragen durch Behörden zum
C4	Sonstiges	> Kommunikation die den ganzen Prozess betrifft (Auftragsklärung, Abklärungsphase, Abklärungsbericht)

Beziehungsebene im Kooperationsmanagement		
D1	Zusammenarbeit _ Beziehungsebene KESB-SAD	> Differenzierung zu Rollenklärung: Hier Aspekte der Zusammenarbeit, Vertrauen, Kennt man sich, Wie ist personeller Umgang, wie ist die Beziehungs- und Kooperationsqualität (Zusammenarbeitsqualität)?
D2	Umgang mit Machtherausforderung: Informationsmacht vs. Entscheidungsmacht Stab- vs. Linienstelle	> Abklärungsdienst hat Informationsmacht, Behörde hat Entscheidungsmacht. > Gemäss Literatur ist da ein grosses Konfliktpotential, entstehen da
D3	Verschiedene Kulturen und Sprachen	> Umgang mit verschiedenen Kulturen und Sprachen zwischen Abklärungsdienst und der Behörde.
D4	Zusammenarbeit Beziehungsebene SAD-BB	> Nähe der Abklärungsperson zu BB?
D5	Rollenklärung zw KESB-SAD	Differenzierung zur Beziehungsebene im Kooperationsmanagement_Zusammenarbeit KESB - SAD: Ist klar, wer macht was?
D6	Sonstiges	
Beziehungsgestaltung KL		
E1	Beziehungsintensität/Arbeitsbeziehung/Nähe-Distanz des SAD zu KL	> Wie gestaltet sich Beziehung abklärender Person zu KL? > Kennt die Abklärungsperson den/die KL bereits? > Übernimmt Abklärungsperson auch Mandatsführung? > Ist Abklärungsperson eine fremde Person, welche nur zur Abklärung ins Familiensystem kommt?
E2	Rollenklarheit gegenüber KL	> Ist die Rolle mit den dazu gehörigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten geklärt und kommuniziert? > Möglichkeiten zum Umgang mit den Rollen? > Handlungsspielräume den KL bekannt? > Wird die Rollendefinition umgesetzt oder entstehen Vermischungen der Rollen?
E3	Dilemma von Hilfe und Kontrolle Rollendifferenzierung	> Umgang mit Dilemma von Hilfe und Kontrolle. > Selbstverständnis des Doppelmandats von abklärnder Person?/Von Organisation?
E4	Nähe der Behörde zu KL	> Kennt Behörde KL persönlich? > Finden während der Abklärungsphase Kontakte statt? > Ist Nähe zu KL positiv/negativ beurteilt?
E5	Sonstiges	
Abklärungsbericht/Entscheid (Aufgabensynthese)		
F1	Detaillierungsgrad Abklärungsbericht	> Wie detailliert ist dieser? > Gibt Bericht lediglich Antwort auf Fragestellung zur Gefährdung? > Werden durch Abklärungsdienst konkrete Massnahmen empfohlen? > Abklärungsbericht-Vorlage?
F2	Entscheidungsdruck/Abgabedruck (Flexibilität bei Auftragsdauer)	> Inwiefern ist aufgrund zusätzlicher Erkenntnisse im Abklärungsverfahren die Abklärungsdauer und Abgabedruck flexibel?
F3	Qualität Bericht für Entscheidungsgrundlage	> Entspricht der Bericht der Sprache der Behörde?/Deckt sich Sprache der Abklärungsperson mit Sprache der Behörde?
F4	Herausforderungen der Aufgabensynthese (Abstimmungsschwierigkeiten)	> Wie gestaltet sich die Aufgabensynthese, Integration der Abklärungsergebnisse in die Entscheidungsfindung. > Welche weiteren Herausforderungen der Abstimmungsschwierigkeiten, Aufgabensynthese zeigen sich?
F5	Sonstiges	
Gesamtprozess (Aufgabensynthese)		
G1	Prozesssteuerung/Blick für den Gesamtprozess durch Behörde	> Bestehen Prozessbeschriebe? > Herausforderung der Prozesssteuerung > Sie als Behördenmitglied brauchen einen Blick für den Gesamtprozess (Prozesssteuerung): Gelingt dies bei internen/externen Abklärungen?
G2	Qualitätsprüfung Abklärung durch KESB (Evaluation)	> Wie geschieht die Qualitätsprüfung durch die KESB von externen Abklärungsdiensten? > Wie geschieht die Qualitätsprüfung durch die KESB von internen Abklärungsdiensten?
G3	Qualitätsprüfung Abklärung durch SAD (Reflexion)	> Wie kann SAD ihre Arbeit reflektieren? > Erhalten sie Feedback zu Berichten/Abklärungstätigkeit? > Sehen sie, was mit Abklärungsergebnis passiert?
G4	Unabhängigkeit Behördenentscheid	> Ist die gegeben, intern/externe Organisationsformen?
G5	Dateneinsichtsrecht/Akteneinsichtsrecht	> Ist das gegeben, interne/externe Organisationsformen
G6	Sonstiges	
Sonstiges		
H1	Sonstiges	